

اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

" دراسة ميدانية على وزارة الصناعة و التجارة"

إعداد

سوريا كامل عودة

المشرف

الدكتور فراس سليمان الشلبي

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

2014/1/6

أ

تعهد وإقرار

أنا الطالبة سوريا كامل محمد عودة الموقع أدناه. اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "أثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" بإشراف الدكتور فراس الشلبي، من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم : سوريا كامل محمد عودة

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (**أثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والتجارة**) وأجيزت بتاريخ 2014/1/6

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. فراس سليمان الشلبي، مشرفاً رئيساً أستاذ مساعد، أدارة أعمال/نظم معلومات إدارية	....
د. محمد خير سليم أبو زيد،عضوا أستاذ مشارك، إدارة أعمال/ إدارة الكترونية	....
د. محمد عطوه المعايطة، عضواً أستاذ مساعد، نظم معلومات حاسوبية	....
د.احمد علي صالح (ممتحن خارجي)، عضواً أستاذ مشارك، إدارة أعمال، جامعة الزيتونة	 ....

$ # " !

W V U T S R Q P O N M L K M

L c ba` _ ^] \ [Z Y X

العلق: ١ - ٥

الإهداء

إلى أمي الحبيبة والغالية ...

إلى والدي الحبيب الذي لطالما حارب ليضئ لنا الطريق ...

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء...

الى الاخ عامر جردات ...

إلى الدكتور فراس الشلبي الذي اشرف على هذه

الرسالة والذي كان له الدور الأكبر في إرشادي لإتمام هذه الدراسة ...

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين، أفضل الصلوات وأتم التسليم على المبعوث رحمة للعــالمين، نبينا محمد الصادق الأمين، وعلى من تبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد....

بداية أود أن احمد الله الذي بفضله تتم الصالحات، على كل ما سهله لي من أمر، وكل ما منحه لي من عطاء، فاحمده حمدا يليق بعظيم قدرته وجلاله.

وأود أن اعبر عن بالغ امتناني وشكري للدكتور فراس الشلبي لتفضله بالموافقة علــى الإشراف على رسالتي، وتوجيهاته التي كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذه الدراسة من بدايــة مراحلها حتى انجازها بالشكل الحالي، كما واشكر الموظفة الادارية ربى حجازي علــى كــل التسهيلات الادارية التي قدمتها خلال فترة دراستي في الجامعة.

الباحثة

سوريا كامل عودة

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
تعهد وإقرار	أ
قرار لجنة المناقشة	ب
الآية القرآنية	ج
الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ي
الملخص بالغة العربية	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة و الدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
مبررات الدراسة	5
أنموذج الدراسة	5
فرضيات الدراسة	7
التعريفات الإجرائية	8
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
الدراسات العربية الخاصة بالثقافة المنظمية	9
الدراسات الأجنبية الخاصة بالثقافة النظمية	14
الدراسات العربية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	18
الدراسات الأجنبية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	23
مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة	29
ما يمز هذه الدراسة	29
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: الثقافة المنظمية	
مقدمة	31
مفهوم الثقافة المنظمية	31
نظريات الثقافة	35

أبعاد الثقافة المنظمية	**40**
أهمية الثقافة المنظمية ووظائفها	**43**
تصنيف ثقافة المنظمة	**44**
نماذج الثقافة المنظمية	**46**
عناصر نموذج Denison	**54**
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	
مقدمة	**56**
مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**56**
إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**61**
نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**62**
مداخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**64**
أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**66**
العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**69**
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**73**
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
مقدمة	**79**
منهج الدراسة	**79**
مجتمع وعينة الدراسة	**80**
مصادر الحصول على البيانات	**80**
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	**83**
اختبار قوة نموذج الدراسة	**84**
اختبار التوزيع الطبيعي	**85**
إجراءات الدراسة	**85**
حدود وصعوبات الدراسة	**86**
الأساليب الإحصائية المستخدمة	**87**
الفصل الرابع : وصف المتغيرات واختبار الفرضيات	
المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	
وصف وتشخيص متغيرات الثقافة المنظمية	**89**
وصف وتشخيص متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**99**
المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة	
تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	**110**
اختبار اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	**111**

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
الاستنتاجات	119
التوصيات	122
المصادر والمراجع	
المراجع العربية	123
المراجع الأجنبية	130
الملاحق	135
الملخص باللغة الانجليزية	142

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	57
2	الفروق الأساسية بين المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية	62
3	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر الثقافة المنظمية	81
4	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	82
5	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	82
6	معالجة مقياس ليكرت	82
7	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	84
8	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعناصر الثقافة المنظمية	90
9	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية توجيه العلاقات	91
10	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للاتساق	93
11	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمشاركة العاملين	94
12	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتكيف	96
13	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لرسالة الوزارة	98
14	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	100
15	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستقطاب	101
16	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية التدريب والتطوير	103
17	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتخطيط التعاقبي	105
18	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية توجيه العلاقات	106
19	الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعويضات	108
20	مصفوفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	110
21	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر الثقافة المنظمية في الاستقطاب	111
22	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التدريب والتطوير	113
23	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التخطيط التعاقبي	114
24	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في توجيه العلاقات	115
25	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التعويضات	117

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	6

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة	135
2	أسماء محكمي الاستبانة	141
3	الملخص باللغة الانجليزية	142



الملخص

اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

"دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والتجارة"

إعداد

سوريا كامل محمد عودة

إشراف

الدكتور فراس سليمان الشلبي

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر الثقافة المنظمية بأبعادها الخمسة (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والمتمثلة في (الاستقطاب، التطوير التدريب، التخطيط التعاقبي، توجيه العلاقات، والتعويضات) لدى وزارة الصناعة والتجارة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك للتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والثقافة المنظمية وبلورة إطار نظري مفاهيمي حولهما والتعرف على الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة في وزارة الصناعة والتجارة من أجل تحسين وتطوير الثقافة المنظمية ومن اجل تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لدى مدرائها.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام المختلفة والوظائف الإشرافية والرقابية في المنظمة ميدان الدراسة،

والبالغ عددهم (72) فرد، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم أداة الدراسة (استبانه) واختبار صدقها وثباتها، ثم توزيعها على أفراد العينة، وتم استرجاع (45) استبانه صالحة لأغراض التحليل بنسبة استجابة بلغت (62.5%)

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ضمن برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- لا تمتلك الوزارة المبحوثة ثقافة منظمية واضحة للأفراد العاملين فيها بصورة كبيرة، إذ وعلى الرغم من تميز الوزارة بسعيها لإشراك العاملين والتكيف مع البيئة الخارجية وامتلاك رسالة واضحة إلا أن هناك العديد من عناصر الثقافة الخاصة بالوزارة لم تصل إلى المستوى الذي يمكن أن ينعكس ايجابيا على أداء الإفراد
- تميزت الوزارة المبحوثة بتوافر إدارة ناجحة للموارد البشرية من خلال اهتمام الوزارة باستراتيجيات الاستقطاب والتطوير والتدريب وتخطيط الموارد البشرية
- ترتبط متغيرات الثقافة المنظمية ومتغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعلاقات ارتباط طردية ايجابية
- الثقافة المنظمية تؤثر معنويا في عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

ولقد قدمت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها:

- يجب على المنظمات الحرص على خلق ثقافة تعاون ما بين الأفراد العاملين
- العمل على خلق ثقافة التشارك بالمعرفة لدى الأفراد العاملين
- الاستعانة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين في المنظمات
- على المنظمات القيام بتقديم بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

هناك العديد من الظواهر التي تؤثر في السلوك الإنساني، ومن الأهمية بمكان التعرف على طبيعة هذه الظواهر وإدراك خصائصها حتى نتمكن من السيطرة عليها قدر الإمكان، بما يمكننا من القدرة على توجيه ذلك السلوك نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن ابرز تلك الظواهر التي تستحق الدراسة والتحليل ما يسمى بالثقافة، بما تتضمنه من خصائص وإمكانيات، وحينما ترتبط الثقافة بالبناء المنظمي للمنظمات والمؤسسات فإننا نطلق عليها اسم الثقافة المنظمية ولقد بلغ موضوع الثقافة المنظمية ذروته في التسعينات وإزداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في هذا الموضوع، وتناوله من عدة جوانب وأبعاد باعتبارها إحدى العناصر الهامة لنجاح المنظمات المعاصرة والتي تؤثر على جميع جوانب عمل المنظمة بما فيها وظائفها ونشاطاتها المختلفة.

إن إدارة الموارد البشرية الآن وبما تقوم به من ادوار في المنظمة تعد من أهم الوظائف التي تسهم في نجاح المنظمة واستمرارها من خلال توفيرها المورد البشري الكفؤ والمؤهل، وفي نفس الوقت تعد هذه الإدارة واحدة من أهم الجوانب في المنظمة التي تتأثر بثقافة المنظمة واستراتيجياتها، إذ تقوم المنظمات برسم استراتيجيات للمنظمة ككل، ينبثق من هذه الاستراتيجيات الكلية مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية التي تكمل بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

أولا: مشكلة الدراسة:

تمثل ثقافة المنظمة الموجه،الأساس لكافة عمليتها وأنشطتها، إذ تعكس ثقافة المنظمة كل من رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ومن هنا نالت الثقافة المنظمية أهمية كبيرة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعلى الرغم من المضمون المشترك من حيث المفهوم للثقافة المنظمية، إلا أن هناك العديد من جوانب التعقيدات التي ترافقها في الأطر النظرية والتطبيقية فالكثير من المهتمين يشيروا إلى عدم وجود ثقافة واحدة سائدة في المنظمة وعدم وجود مستوى واحد للثقافة فضلا عن وجود عدة أنواع من الثقافة داخل المنظمة، الأمر الذي قد يفرض على إدارة المنظمات تحديات جمة باتجاه خلق ثقافة سائدة واحدة ما بين الأفراد ومن ثم الأقسام ومن ثم المنظمة ككل .

إن ثقافة المنظمة تؤثر في جميع جوانب عمل المنظمة وإدارتها ووظائفها وتغير النظرة والدور الذي تقوم به هذه الإدارات والوظائف كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة العمليات والإنتاج وغيرها إذ تعد الثقافة المنظمية مدخلا مهما في تنمية وتتطور هذه الوظائف.

وضمن هذا السياق فان مشكلة الدراسة قائمة على محورين أساسيين مترابطين فالأطروحات النظرية تشير إلى إمكانية استيعاب الميدان وتطبيقه لها وفي الوقت نفسه فان الميدان ينظر إلى الأطروحات النظرية القائلة بان للثقافة المنظمية دور مهم في تطوير وظائف المنظمة وتنميتها كحافز ودافع في الانتقال بالأداء إلى حالة جديدة تتضمن الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد وعليه فان إدراك هذين المحورين والعلاقة بينهما يمثل الحجر الأساس في تضمين مشكلة الدراسة في الوزارة المبحوثة، فقد قامت الباحثة بزيارة وزارة الصناعة والتجارة واستكشاف مدى الفهم لمضامين مشكلة الدراسة التي سبق طرحها، وتبين غموض وغياب للمنطق العلائقي الذي يربط ما بين الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية على ارض

الواقع الأمر الذي دفع بالباحثة إلى البحث في هذا الجانب لتحديد واكتشاف العلاقة ما بين الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في وزارة الصناعة والتجارة، ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة اكبر من خلال طرح التساؤلات الآتية ومحاولة الإجابة عليها:

1. هل تتوافر في الوزارة المبحوثة ثقافة منظمية واضحة؟
2. هل تمتلك إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة منظور استراتيجياً؟
3. ما طبيعة العلاقة والأثر ما بين الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

- **الأهمية الأكاديمية:**

تملك الدراسة أهمية مركبة، وذلك من حيث بعدي الدراسة ألا وهما (الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية)، حيث أنهما من أهم المواضيع الإدارية الحديثة في الأدب الإداري، ومن أهم أسباب ظهورهما ظروف التطور العلمي والتجاري والاقتصادي.

ومن الأهمية التي تتميز بها الدراسة الحالية أنه وبحسب علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة الأولى في العالم العربي التي تناولت البعدين (الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية) معاً، و حيث أن الدراسة ستقوم بدراسة أثر البعد الأول (الثقافة المنظمية) على البعد الثاني (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية) فمن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تقوم بإثراء المخزون المعرفي الإداري، و تساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال.

- **الأهمية الميدانية :**

وتتمثل بالنتائج التي يمكن أن تقدمها الدراسة الحالية إلى المنظمة المبحوثة، والتي من شانها إن تسهم في حال الأخذ بها في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس في توفير موارد بشرية مؤهلة وكفوءة من شانها الارتقاء بأداء هذه المنظمة ككل، وتظهر أهمية الدراسة بعد الحصول على نتائجها وتحليلها في أنها ستعمل على التعرف على أثر الثقافة المنظمية على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر الثقافة المنظمية على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لدى وزارة الصناعة والتجارة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- بناء أنموذج يمثل علاقات متغيرات الدراسة وتأثيراتها المختلفة وعرض تلك العلاقات والتأثيرات وصولا إلى النتائج التي تؤدي إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة
- تعريف مفهوم الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واعادة صياغة وبلورة إطار نظري مفاهيمي حولهما.
- الوصول إلى إستنتاجات معرفية تدعم المعرفة في هذين المجالين.
- تقديم توصيات مفيدة في ضوء نتائج هذه الدراسة لدعم متخذي القرار.

رابعا: مبررات الدراسة:

تتضح مبررات الدراسة من خلال تقديم النتائج التي سيتم التوصل إليها للاستفادة منها لكل من:

- متخذي القرار في وزارة الصناعة و التجارة.
- الأكاديميون والطلبة الباحثون.
- من الممكن الرجوع لهذه الدراسة كوسيلة للإثراء وكمرجع لتعزيز دراسة متغيرات أخرى لها علاقة بذات المجال.

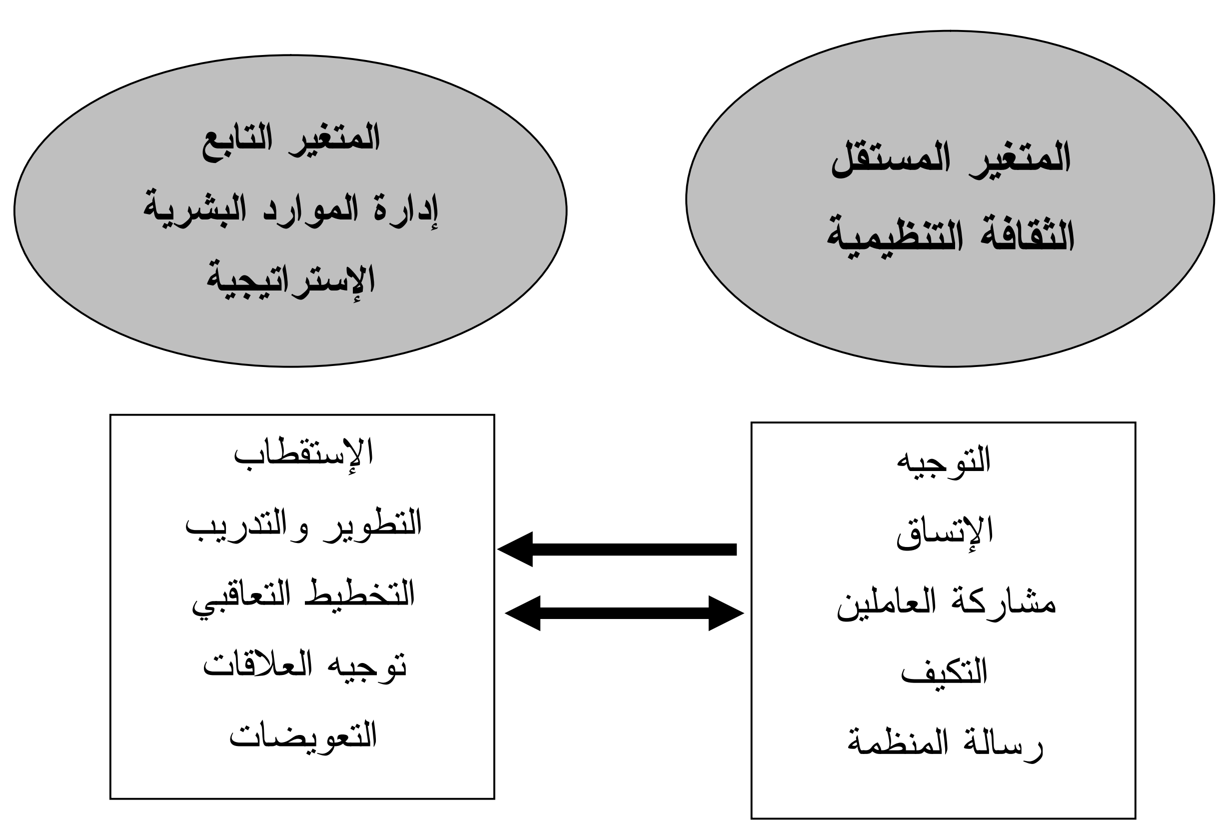
خامسا: أنموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومفاهيمها الميدانية تصميم أنموذج إفتراضي كما هو موضح في الشكل (1)، والذي يشير إلى العلاقة المنطقية ما بين الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، ويعبر عن الحلول المنطقية التي تقترحها الباحثة للإجابة عن التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة. ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت إستناداً إلى:

- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- شمولية الأنموذج و إمكانية إختباره.
- إتساق المتغيرات مع خصائص البيئة المبحوثة.

وتم اعتماد ضمن الأنموذج، المتغيرات المستقلة والتابعة، إذ عُدَ متغير الثقافة المنظمية متغير مستقل يؤثر في متغير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كمتغير تابع، وتنطلق مسوغات إختيار الأنموذج و وضعه بالصورة التي هو عليها من:

- المتغيرات التي يحتويها الأنموذج معبرة عن إتفاق قسم كبير من الباحثين.
- إحتوت المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغة الأنموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة لدى وزارة الصناعة و التجارة المبحوثة.
- القناعة التي توافرت لدى الباحثة بأهمية هذه المتغيرات.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر إعداد الباحثة بالاستناد الى (Choo et al, 2012, Razouk,2009, Dension,2008)

سادسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية، ما بين الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) على ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسالة الوزارة) على الاستقطاب
2. توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسالة الوزارة) على التطوير والتدريب.
3. توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسالة الوزارة) على التخطيط التعاقبي.
4. توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسالة الوزارة) على توجيه العلاقات.
5. توجد علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسالة الوزارة) على التعويضات.

سابعا: التعريفات الإجرائية للدراسة:

لإغراض الدراسة الحالية تم وضع تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وفقا لاستخدامها في الجانب العلمي من الدراسة وذلك كالآتي:

- **تعريف الثقافة المنظمية**: ولإغراض هذه الدراسة تتفق الباحثة مع (المسدي، 2011) أن ثقافة المنظمية هي مجموعة من افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، كما إنها تمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها (المسدي، 2011).
- **تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**: حيث تتفق الباحثة مع (الهودلي، 2012) بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي عبارة عن توجيه أنشطة وقرارات وسياسات ووظائف الموارد البشرية استراتيجيا نحو أهداف المنظمة ككل وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان إن تصب كافة الجهود في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

المبحث الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هـذه الدراسـة وتـم الاسـتعانة والاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخـدم متغيراتهـا وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولا: الدراسات العربية الخاصة بثقافة المنظمية

1- دراسة (الصرايرة،2003) بعنوان " **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين: دراسة مسحية**" هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية المتمثلة بشركتي البوتاس والفوسفات، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. عرف الباحث الثقافة من خلال متغيرات ثقافة الدور والقوة والمهمة والشخصية، في حين شمل متغير الإبداع الإداري على متغيرات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. طبق الباحث دراسته على عينة مكونة من (112) موظفا يعملون في الشركتين، وقام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار مان وتني. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن نمط الثقافة السائد هو ثقافة الشخصية إذ انه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الأخر فهو القوة الذي كان يتوافق بدرجة اقل مع الإبداع الإداري.

قدم الباحث العديد من التوصيات المتعلقة بضرورة الاهتمام بثقافة المنظمات ومحاولة قياس أبعاد أخرى للتأكد من اختلاف نوع الثقافة باختلاف المقياس.

2- **دراسة (الوقفي، 2004) بعنوان " تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية"** هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية ومعرفة خصائصها وأبعادها ومدى فهم المديرين وكبار الموظفين لها، كما هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء المؤسسي، وقد تم اعتماد جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها (16)، وتم توزيع (19) استبانة رئيسية على إدارات هذه البنوك، بمعدل (8) استبانات لكل بنك، ثم تم توزيع (83) استبانه على عملاء البنك. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة منها وجود ضعف في مفهوم الثقافة التنظيمية لدى المديرين في البنوك التجارية الأردنية، وتبين إن الثقافة المادية ذات تأثير على الأداء أكثر من الثقافة غير المرئية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية و الأداء.

3- دراسة (المنطاوي، 2007) بعنوان " **اثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي- دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام الصحفية**" حيث سعت هذه الدراسة إلى قياس اثر ثقافة المنظمة في الاستغراق الوظيفي، وطبقت الدراسة على 237 مفردة من العاملين بالوظائف العليا بمؤسسة الأهرام الصحفية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين الثقافات الفرعية في المنظمة والتي تتمثل في (المنافسة، القدرة على التكيف، الابتكار، جماعية العمل، الاهتمام بمراحل العمل، الاهتمام بالأفراد) وبين الاستغراق الوظيفي.

4- دراسة (الدويليه، 2007) بعنوان "**اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**"هدفت الدراسة إلى تعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (211) شخص ولتوزيع الاستبانة عليهم، تم اعتماد نموذج هاندي لأنواع الثقافة وتم استرداد (178) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمية السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، كما أن يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإشراك الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بهم، والتركيز على ثقافتي الدور والمهمة كونهما أكثر الثقافات تأثيرا على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية والاهتمام بتعين الموظفين في الوظائف التي تتناسب ومؤهلاتهم العلمية والعملية وأخيرا وليس أخرا تدريب الموظفين على احدث الوسائل التي تساهم في رفع مستوى أدائهم.

5- دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) بعنوان "**الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية**" هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرار، وتكون مجتمع الدراسة من عينة مكونة من (174) معلماً في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لعام 2008، كما جمعت البيانات اللازمة لدراسة، عن طريق استبانه صممت لهذا الغرض.

ولإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل التباين الأحادي وكان من ابرز ما توصلت له هذه الدراسة ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ قرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى إلى عناصر الثقافة التنظيمية وقدمت الدراسة عدة توصيات منها إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية مع ضرورة التوسع في عملية التفويض كما أن هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المدرين لما في ذلك من أثار سلبية على دافعية العاملين وماهيتهم في اتخاذ القرار.

6- دراسة أبو عليا (2009) بعنوان "**اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة عند العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، بالإضافة إلى التعرف على درجة شيوع ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في كلا البنكين، كما هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، ولتحقيق هذه الغاية عمد الباحث إلى إعداد استبانتين رئيسيتين هما استبانة الثقافة التنظيمية المعدة من قبل فرانسيس و وودكوك والمطبقة في العديد من المنظمات، والثانية تم تصميمها لقياس الاغتراب الوظيفي، وتم توزيع الاستبانة على عدد من فروع البنك العربي وبنك الإسكان وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (309) استبانة اشتملت (202) عاملا في البنك العربي و(107) في بنك الإسكان وتم الاستعانة بالتكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار الانحدار الأحادي والمتعدد واختبار(ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن متوسط مستوى الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في كلا البنكين كان متوسطا، كما أن بعدي الثقافة التنظيمية (الاقتصاد، والعدل) يؤثران في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنكين، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القوة،

والصفوة، والمكافأة، والفعالية، والكفاية، والاقتصاد، والعدل، والعامل الجماعي، والفنون، ونظام الدفاع، والتنافس واستغلال الفرص) ليس لهم اثر في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنكين. واهم ما أوصى به الباحث هو ضرورة توعية الإدارات في البنوك وغيرها من المنظمات بضرورة فهم أبعاد وديناميات الثقافة لما لها من اثر بالغ في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء في المنظورين القريب والبعيد، ودراسة واقع مشكلات العاملين من منظور القيم والمعتقدات والخصائص الشخصية التي يتسمون بها.

7- دراسة (العاجز، 2011) بعنوان "**دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية التعليم العالي– محافظات غزة** ". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيــق الإدارة الإلكترونية" فــي وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الالكترونية في وزارة التربة والتعليم العالي - محافظات غــزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشوط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9%. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات لتنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية. وأوصت الدراسة تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الالكتروني.

ثانيا: الدراسات الأجنبية الخاصة بالثقافة المنظمية

1- دراسة (Ginevicius and Vaitkunaite, 2006) بعنوان "**تحليل أبعاد الثقافة المنظمية المؤثرة على الأداء**"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أبعاد الثقافة المنظمية وتحديدها وتبويبها بطريقة تسهل معرفة تأثيرها على المتغيرات المنظمية وعلى رأسها الأداء، بلغ حجم عينة الدراسة (23) منظمة ليتوانية، وقد قام الباحثان بتقصي أبعاد الثقافة المنظمية من خلال إجابات المبحوثين، وبعد أن تم تجميع الأبعاد المتشابهة والمترابطة توصل الباحثان إلى حصر الأبعاد باثني عشر بعدا تمثلت في الالتزام، التعاون، نظام المعلومات، التعلم، الاهتمام بالعملاء، القدرة على التكيف، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت، أنظمة الرقابة، الاتصالات، التوافق، الانسجام، وأخيرا التنسيق. ومن الجدير بالذكر أن الباحثان قاما ببعض التحليلات الإحصائية لإيجاد مدى التوافق بين الأبعاد المذكورة، وتبين عدم وجود ترابط بين هذه الأبعاد، كما أن التحليل العاملي برهن أن هذه الأبعاد تقع ضمن أربع مجموعات.

2- دراسة (Nummelin, 2008) بعنوان " **قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الانشائي**" حيث ركزت هذه الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الانشائي في فنلندا شملت (600) فرد تم إرسال الاستبانة إليهم عن طريق الإنترنت. وقد استخدمت أيضا أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من قبل العاملين داخل المنظمات عينة البحـــث. وقد أظهرت النتائج أن المنظمات عينة البحث تعتمد ثقافة السوق في حين أن العاملين يفضلون الثقافة القبيلة.

3- دراسة (Yafang Tsai, 2011) بعنوان " **العلاقة بين الثقافة المنظمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي**" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافية المنظمية، قيادة السلوك، والرضا الوظيفي، وركزت على الممرضات في مستشفى في تايون، حيث تم جمع المعلومات عن طريق توزيع (300) استبانه أعيدت منها (200) استبانة، ولاختبار مصداقية البيانات، تم تحليلها عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا كما تم استخدام تحليل الارتباط في العلاقة بين الثقافة المنظمية، وقيادة السلوك، والرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة المنظمية، قيادة السلوك والرضا الوظيفي، كما أن هناك علاقة ايجابية بين قيادة السلوك والرضا الوظيفي.

4- دراسة (Nasin Pirayeh et al, 2011) بعنوان "**دراسة تأثير الثقافة المنظمية (على أساس نموذج دينيسون) على فعالية إدارة الموارد البشرية في شركة قارون لإنتاج النفط الغاز**" . هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة المنظمية (بالاعتماد على نموذج دينيسون) على فاعلية الموارد البشرية في شركة Karun Oil & Gas Production وتم استخدام نموذج دينيسون للتعرف على مفهوم الثقافة المنظمية، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة وبلغ عددهم (360) موظف، وأخذت عينه عشوائية طبقية مكونة من (186) عامل. تم استخدام استبانة دينيسون للثقافة المنظمية لجمع المعلومات المتعلقة بفاعلية الموارد البشرية كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات . توصلت الدراسة إلى أن جميع أشكال الثقافات المنظمية تؤثر على فاعلية العاملين عند (level0,05).

5- دراسة (Agbényiga, L., 2011) بعنوان "**أداء الثقافة المنظمية مربوطا باعداد الخدمات الإنسانية**" هدفت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الثقافة المنظمية وفعالية إيصال الخدمات الإنسانية. وتكون مجتمع الدراسة من (92) وكالة إنسانية غير ربحية في الغرب الأوسط وفي محاولة لتقيم إمكانية تطبيق مخزون الثقافة المنظمية. ونتيجة للتحليلات الكمية لمخزون الثقافة المنظمية قام الباحث بإنشاء ملف للثقافة المنظمية في الوكالة ووجد أن هناك ثقافات متعددة داخل الوكالة وان هناك علاقة وثيقة بين الأداء والثقافة.

6- دراسة (Momeni et al , 2012) بعنوان "**العلاقة بين الثقافة المنظمية والالتزام التنظيمي في دائرة الادعام العام لموظفين طهران**". هدفت الدراسة لتحقق من العلاقة بين الثقافة المنظمية والاتزام التنظيمي في الدائرة مدار البحث ، حيث تم الاعتماد على نموذج دينسون لقياس ابعاد الثقافة المنظمية ،كما اعتمد الباحث على نموذج الين وماير لقياس ابعاد الالتزام التنظيمي ، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع ابعاد الثقافة المنظمية (التكيف، المشاركة، الاتساق، والرسالة) والالتزام التنظيمي.

7- دراسة (Shekari & Eshgabad, 2012) بعنوان "**تقيم اثر الثقافة التنظيمية على الصحة التنظيمية في دائرة جمارك مشهد**". استخدم الباحث نموذج دينسون لقياس ابعاد الثقافة المنظمية ، كما استخدم نموذج اخر مكون من ستة ابعاد(الشروع في الهيكل، روح المعنوية،التكامل التنظيمي، دعم الموارد، الاعتبارات، والتاثير الاساسي) لقياس ابعاد

الصحة التنظيمية. تم توزيع استبانتان على عينة البحث والمكونة من 86 موظف في دائرة الجمرك مدار البحث، واستخدم الباحث معامل كرونباخ الفا لاختبار ثبات اداة الدراسة. استخدم الباحث برنامج SPSS في التحليل الاحصائي وتم التوصل الى ان هناك علاقة علاقة معنوية خطية بين الثقافة المنظمية والصحة التنظيمة، كما ان الثقافة البيروقراطية، والثقافة التشاركية، والثقافة التكاملة، وثقافة المهمة كان لهم الاثر الاكبر عل الصحة التنظيمية.

8- دراسة (Mario Buble, 2012) بعنوان "**الترابط بين الثقافة المنظمية وأنماط القيادة في الشركات الكبيرة**". هدفت هذه الدراسة لتقديم النتائج حول الترابط بين الثقافة المنظمية والأنماط القيادية في الشركات الكبيرة في كرواتيا، ولغايات تقيم العلاقة بين هذين المتغيرين استند نموذج البحث عل تصنيف Mergerison للثقافة المنظمية (Bennett, 1981)، كما تم استخدام مفهوم (Likert,1961) للأنماط القيادية، وتم استخدام عينة مكونة من (32) شركة كبيرة في كرواتيا و (500) مشارك وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS 13.0 وكان من ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك علاقة معنوية و ايجابية بين الأنماط القيادية والثقافة المنظمية

ثالثا: الدراسات العربية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

1- دراسة (الحياصات، 2006) بعنوان "**معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصفية الأردنية، واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملا فأكثر، وتصدر أكثر من صحيفة. وتوصلت الدارسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقيم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وأخيرا أوصت الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل المنظمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

2- دراسة (المشرقي، 2010) بعنوان "**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية، كما هدفت إلى تقديم

التوصيات الملائمة لنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على 297 موظف، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام كان ذو درجة مرتفعة، كما انه لم تثبت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الجنس أو حسب المؤهل العلمي أو الفئة العمرية، ولكن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين حسب الفئة العمرية، وكان هناك العديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتوعية الموظفين بها، لان ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، فضلا عن المساهمة في تحقيق الأداء النهائي للمصارف.

3- دراسة (حتاملة، 2010) بعنوان"**العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية و أثرها في التطوير المنظمي، دراسة حالة دائر الأراضي و المساحة**"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في التطوير المنظمي في دائرة الأراضي والمساحة، من خلال تحديد علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتطوير المنظمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المديريات ومساعديهم ورؤساء الأقسام في دائرة الأراضي والمساحة والبالغ عددهم (75) فردا وبعد استبعاد عدد من الاستبانات أصبح العدد الفعلي لأفراد العينة هم (60) فردا ويشكلون نسبة 80%

من المجتمع الكلي، كما تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية كالنسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار البسيط، ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون)، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها بأنه لا توجد علاقة معنوية بين (إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية) و(إستراتيجية المنظمة والتطوير المنظمي)، بينما توجد علاقة معنوية بين (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتطور المنظمي) وبين (إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتطوير المنظمي). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي جميع المدراء في الدائرة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية و فوائد تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

4- دراسة (النسور،2011) بعنوان "**اثر إستراتيجية الموارد البشرية في إتجاهات وسلوك رجال البيع في مجموعة أدوية الحكمة**". هدفت هذه الدراسة التي التعرف على اثر استراتيجيات الموارد البشرية في اتجاهات وسلوك رجال البيع في مجموعة أدوية الحكمة – الأردن وذلك من وجهة النظر العاملين في دائرة الترويج و المبيعات. تم توزيع استبانه أعدت لهذه الغاية على عينه مكونة من (170) رجل بيع ممن يعملون في دائرة الترويج و المبيعات في مجموعة أدوية الحكمة في الأردن، وتم استرجاع (148) استبانه صالحة لأغراض التحليل بنسبة استجابة مقدارها (87%). وتوصلت الدراسة إلى انه " يوجد تأثير مباشر لإستراتيجية الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو ظروف العمل وطبيعته، الولاء الوظيفي للعاملين، وخدمة الزبائن، والأداء الوظيفي للعاملين، مع وجود اختلاف في درجة مساهمتها في تفسير مقدار التغير في المتغير التابع" وقدمت الدراسة عددا من التوصيات لمجموعة أدوية الحكمة بشان كيفية زيادة فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين أداء رجال البيع فيها.

5- دراسة (القاضي، 2012) بعنوان" **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 88 مفرده، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05 >0) كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعين، والتدريب، و التطوير، ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ولا يوجد اثر ذو دلالة لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين العاملين في ممارسة الاستقطاب و التعين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كما أوصت بضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

6- دراسة (الهودلي، 2012) بعنوان "**اثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على البنوك الأردنية في عمان**" أجريت هذه الدراسة بغرض التعرف إلى اثر كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي لموظفي القطاع البنوك الأردنية

في عمان، وكذلك اثر العلاقة التفاعلية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي لموظفي القطاع المذكور. تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف الإشرافية والرقابية في قطاع البنوك الأردنية ويبلغ عددهم (257) فردا، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي وهي مكونه من (150) فردا. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة واختبار صدقها وثباتها ومن ثم توزيعها على أفراد العينة العشوائية، وتم استرجاع (125) استبانه صالحة لأغراض التحليل بنسبة استجابة بلغت (83.33%)، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وكان من ابرز ما توصلت له الدراسة إن قطاع البنوك الأردنية يتبنى النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحتل إدارة الموارد البشرية موقعا حيويا في الهيكل الإداري والتنظيمي للبنك ويتم تنفيذ وظائفها بالتناسق مع الخطة الإستراتيجية العامة التي يتبناها البنك، كما انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: الدراسات الأجنبية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

1- دراسة (Nankervis, et al., 2002) بعنوان "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المشاريع الصغيرة و المتوسطة**" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم، وقد اشتملت الدراسة على (800) منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختيرت عشوائيا، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستباني وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة في هذه الدراسة تميل إلى عدم مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات في أيدي الإدارة العليا.

2- دراسة (Li, 2003) بعنوان " **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأداء الشركات متعددة الجنسيات** "استهدفت هذه الدراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسين هما : قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الالكترونيات. حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها وقد ساندت نتائج الدراسة بعض من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي ترتكز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما بينت الدراسة إن ممارسات إدارة الموارد البشرية،لها اثر قليل على ربحية الشركات، وأوصت الدراسة القيام بدراسات ميدانية متعددة يمكن تطبيقها في محتوى عمل مختلف من اجل دراسة مصداقية نموذج استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية، وتحسين إدراكنا نحو العلاقة بين بيئة العمل، وموارد المنظمة، وإستراتيجيتها المتبعة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بتطوير استراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءا على مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية.

3- دراسة (Akhtar, and Gloria, 2008) بعنوان "**ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأثرها على أداء الشركات في المشاريع الصينية**" إذ تناولت الدراسة اثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين. وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب، مشاركة العاملين، تقيم الأداء، الأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي،، ومشاركة الأرباح) اشتملت عينة الدراسة على (465) منظمة، إذ استخدمت استبانتان وزعت على المديرين العاملين و مديري الموارد البشرية . استخدمت الدراسة الارتباط والإحصاء الوصفي لقياس اثر المتغيرات . وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بـــ (التدريب، مشاركة العاملين، وتقيم الأداء) كان لها اثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات المذكورة، كما تبين أن الأمان الوظيفي كان لها اثر على زيادة الإنتاج / الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

4- دراسة (Najia، 2008) بعنوان "**مشاهد من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ودورها في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على صناعة الاتصالات الخلوية الأردنية**" هدفت هذه الدراسة إلى تفحص سلسلة الاستراتيجيات الخاصة بإدارة القوى البشرية في صناعة الاتصالات الخلوية الأردنية. كونهم مصادر محتملة لإنشاء أفضلية تنافسية للشركة. قامت التحليلات على دراسة حالة كل من شركة زين، اورانج، وأمنية للاتصالات والعلاقة التعاونية التي أنشأتها الشركة تجاوبا مع البيئة

التنافسية المتزايدة. كما تملك إجراء مناقشات مفصلة عن العلاقة التعاونية واستراتيجيات العمل التي تسهم في تشكيل نهج التنافس التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن كلا من شركة زين، واورانج، ووامنية للاتصالات،تطبق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتسعى من خلال ذلك إلى الاحتفاظ بالمورد البشري الموهوب والمتميز وعيا منها لأهمية هذا المورد ودوره في تحقيق انجازاتها وضمان موقعها التنافسي. كما أن ملائمة ومطابقة الأهداف الشخصية لموظفيها مع أهداف الشركة يسهم في تلائمهم مع منظماتهم وتقليل رغبتهم في الاستقالة من وظائفهم، وضمان زيادة رغبتهم في تحقيق نجاحاتهم على مستوى الوظيفة من خلال منظماتهم، وهو الأمر الذي يكفل من خلالهم تطوير الميزة التنافسية للمنظمة.

5- دراسة (Razouk and Bayad, 2009) بعنوان " **التحقيق في استخدام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الشركات الفرنسية الصغيرة المتوسطة الحجم: دراسة تتبعية**". حاولت الدراسة لفهم موقع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الشركات الصغير والمتوسطة الحجم في فرنسا (SME). هدفت الدراسة للرد على طلب العديد من المؤلفين إلى مضاعفة دراسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم وثانيا لإثراء معرفتنا عن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واخذ هذا البحث شكل التحليل الديناميكي الذي اسند إلى بيانات طولية تتكون من 388 شركة فرنسية متوسطة وصغيرة الحجم، وأظهرت النتائج تقدم في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإنحدار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإدارية وهذه النتائج المهمة تظهر أن الشركات المتوسطة و الصغيرة الحجم ممكن أن تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة.

6- دراسة (Dimba, Obonwo, 2009) **بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء شركات التصنيع متعددة الجنسيات في كينيا"** ركزت هذه الدراسة على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجهات الثقافية، وتحفيز العاملين، وأداء المنظمات في (50) شركة صناعية أجنبية في كينيا، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين على التوجهات الثقافية للعاملين، وبينت الدراسة تأثير التوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطة على أداء المنظمات، واستخدم الباحث الممارسات التالية كمتغيرات مستقلة (الاستقطاب والتعين، التدريب، التطور، نظم التعويضات، وتقيم الأداء). وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار خلصت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات باستثناء (الاستقطاب والتعين) أظهرت علاقة ايجابية مع أداء المنظمات.

7- دراسة (Choo et al, 2010) بعنوان " **اثر العولمة على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية : الدور الوسيط للمدير التنفيذي في الموارد البشرية**" . هدفت هذه الدراسة الى التحقق من العلاقة بين درجة العولمة ودرجة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما اختبرت الى اي مدى يؤثر المدير التنفيذي في جعل ممارسات الموارد البشرية موجه توجيها استراتيجيا ، واظهرت النتائج ان درجة العولمة لها تاثير معنوي ايجابي في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة مدار البحث، كما ان المدير التنفيذي يلعب دور (وسيط جزئي) في الموارد البشرية

8- دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D., 2010) **بعنوان "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للفاعلية المنظمية في القطاع العام: أدلة من دولة النيجر**"هدفت الدراسة إلى تعبئة الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت اثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على المنظمات الحكومية، تناولت الدراسة (255) من موظفي الخدمة المدنية موزعي على (30) وزارة حكومية في النيجر، استخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول إلى النتائج، أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كانت متوسطة مع أداء المنظمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضا أن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيرا على أداء المنظمات الحكومية.

9- دراسة (Sani, Abdulkader, D. 2012) **بعنوان "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء المنظمي في المناخ المؤسسي"**. تناولت الدراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء شركات التامين في نيجيريا. وكذلك إذا ما كانت فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أولا. تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تامين عاملة في نيجريا، واستخدم الباحث أدوات التحليل (الانحدار و الارتباط) لتحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانه خاصة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل، هو المفتاح الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في شركات التامين في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

10- دراسة (Al Shalabi and Judeh, 2012) بعنوان**التشارك بالمعرفة في العلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر**" حيث اختبرت الدراسة اثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التحسين المستمر، كما هدفت الدراسة إلى تحليل دور تقاسم المعرفة كوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتحسين المستمر. وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانه على (238) موظف في شركات الصناعات الهندسية والإنشائية في الأردن، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والارتباطات، وتحليل الانحدار الهرمي لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن التحسين المستمر مرتبط ارتباطا معنويا في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتقاسم المعرفة، كما كشفت الدراسة إن تقاسم المعرفة كان وسيط مهم في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتحسين المستمر.

خامساً: مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

إن الإطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجـالات والجوانـب العلميـة والعملية و الشكلية للرسالة، و ذلك كما يلي:

1. إختيار موضوع الدراسة، حيث بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولـت متغيري الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إرتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة التي تربط بينهما.
2. التعرف على مختلف المراجع التي إعتمدتها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحثـة وسهلت عليها عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للرسالة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة فـي الإسـتبانة، عـن طريـق الإستفادة من الإستبانات المعتمدة في تلك الدراسات.
4. التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمـام الباحثة لبناء منهجية دراسته.
5. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الإطلاع على الوسـائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسـة و أنموذجها الإفتراضي.

سادسا: ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت البعدين (الثقافة المنظميـة وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية) معاً، حيث أن الدراسة ستقوم بدراسة أثـر البعـد الأول وهـو الثقافة المنظمية متمثل بالعناصر التالية (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف، رسـالة المنظمة) في البعد الثاني وهو إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتمثلة بـ (الاسـتقطاب،

التطوير و التدريب، التخطيط التعاقبي، توجيه العلاقــات، التعويــضات) ومــن هنــا تظهــر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة، وبالتالي فهي تسعى إلى التوصل إلى نتائج جديدة لــم تبحثهــا الدراسات السابقة وتتمثل هذه النتائج في إستكشاف نوعية العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بــين هذين المتغيرين بما يسهل الطريق أمام الباحثين لاحقاً، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تقوم بإثراء المخزون المعرفي الإداري، وتساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخــرى لها علاقة بهذا المجال.

فضلاً عن ما ستقدمه هذه الدراسة في المجال التطبيقي إذ أنها ستقوم بدراسة أثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لــدى المــوظفين الإداريــين فــي وزارة الصناعة والتجارة- الأردن.

الفصل الثانـي

الإطار النظري

المبحث الأول : الثقافة المنظمية

مقدمة:

تُعد الثقافة المنظمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، وينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها من المنظمات أو مع العاملين فيها. إنّ المنظمات الإدارية تعطي اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل؛ لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع والمحدد الرئيس للإنتاج. ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة المنظمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، وتؤثّر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.ولما كانت الثقافة المنظمية على هذا القدر من الأهمية فان هذا الفصل سيتناول مفهوم الثقافة المنظمية، ونظرياتها، وأبعادها، وأهميتها ووظائفها وعدد من تصنيفات الثقافة، وأخيرا نماذجها .

أولا: مفهوم الثقافة المنظمية:

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح تنـــوع أنماط السلوك التنظيمي، درجة الاستقرار في سلوك الجماعات، وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علماً بأن اختلاف الثقافة بـــين هـــذه

المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمات. لذا كانـــت هنـــاك حاجـــة لمفهوم إداري معين يستخدم لتميز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصـــةً فيمـــا يتعلق بمستوى الأداء (العاجز، 2011) حيث تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمية، وأشار (Sharma,2002) إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً لثقافة المنظمة وتنوعت الأساليب التي تعاطي معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل (الوقفي،2010). حيث أشار (Hitt etal., 2005) إلى أن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالأيديولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثرة على أسلوب قيادة وتنظيم أعمالها (الخفاجي، 2009).

ويرى (Alder & Jelinek, 1986: 74) إن ثقافة المنظمية هي مجموعة من افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، كما أنها تمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها (المسدي، 2011).

ويصف (Gibson, et al, 1988: 41) ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك (المسدي،2011)

ويعتقد (Greet, 1995:116) أن الثقافة المنظمية هي مجموعة من الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة (المسدي، 2011).

فـــي حين يرى السيد (1999، ص 50) أن للثقافة توجهاً استراتيجياً حيث أشـــار إلى القـــيم المشتركة، الفلسفة، الإتجاهات، والمعتقدات التي تكون الأساس لأعمـــال وأنـــشطة

المنظمـــة،ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل والإستراتيجيات التي تم تبنيها من قبـــل منظمة الاعمال(الوقفي، 2010)

وعرفها (برنوطي،2001) عرفها على أنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال تماما كالثقافة الوطنية ويكون تغييرها بطيئا.(أبوعليا، 2009)

كما عرفت على أنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والموائمة ومعالجة المشكلات المختلفة (الشلوي،2005).

أما (Huczynski & Buchanam, 2007) فعرف الثقافة المنظمية ضمن منطق السلوك المنظمي بأنها مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم، المعتقدات، العادات، التقاليد، والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس، والشعائر الحاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

عرفت على أنها "مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء التنظيم بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة". (الدويلية،2007)

كما أن الثقافة المنظمية تشير إلى منظومة المعاني، الرموز، المعتقدات، الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعــضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيروتي،2008)

افترض (Wheelen & Hunger, 2008) أن ثقافة المنظمة ما هي إلا حشد مجموعة من المعتقدات، التوقعات، القيم المطلوب تعلمها، مشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل

تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين. فالثقافة هنا محددا وموجها لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها وحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معاً، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عن التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة. فالثقافة هنا تجمع بين منظوري المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية. (الخفاجي، 2009)

أما هارولد ولينا نايدر فقد عرفوها على أنها جميع النماذج السائدة للقيم، الأساطير، المعتقدات، المعايير، والافتراضات متجسدا ذلك باللغة والرموز والإبداع الإنساني، متضمنة التقنية المستخدمة لإدارة تحقيق الأهداف وكذلك المشاعر، المواقف، والنشاطات المشتركة المتفاعلة مع بعضها البعض. (أبو عليا، 2009)

ويعرف (السكارنة،2009: 358) الثقافة المنظمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيم الخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

وعلى الرغم من هذا التباين إلا ان المسدي استطاع أن يلمح عـددا مـن الخـصائص المشتركة بين تعاريف الثقافة المنظمية يمكن إجمالها في ما يلي (المسدي،2011) :

1. إن الثقافة تشمل القيم، معتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
2. إن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسـلوب ونـسق التعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
3. لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقد تكون هذه الثقافـة ايجابيـة إذا حققـت أهـداف المنظمة وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

من هذا المنطلق تعرف الباحثة الثقافة المنظمية بأنها: مجموعة من المفاهيم، الأنظمة، القوانين، القيم، العادات، والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في إتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية

ثانياً: نظريات الثقافة:

من خلال الرجوع إلى أهم الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة المؤسسية اشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة، حيث أصبح من المؤكد أن الانثروبولوجين وعلماء الاجتماع قد أثاروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحثي الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى بالثقافة المنظمية وعليه فيمكن القول أن الثقافة تعود إلى نظريات عدة نوجزها بالاتي (الصرايرة، 2003، أبو عليا 2009، العاجز،2011):

أ. **نظرية المؤسس والرمز** (Pettigrew, 1979)

تتلخص هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة في ما بعد) وبالتالي يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة المنظمية السائدة، أما من خلال القيادة التحويلية أو عن طريق القيادة التبادلية بمعنى أن يبدل الثقافة السائدة في تلك المنظمات بأخرى جديدة وعندئذ يعرفوا بقادة الرموز التحويليين أي يقوموا بتغير النمط الثقافي السائد. أما تغير الأنظمة، والهيكل التنظيمي من اجل نجاح المنظمة، فقد يلجأ بعض القادة إلى تغير كل الأنظمة (القوة، الرقابة، والهيكل التنظيمي) من اجل تعزيز المشاركة والمرونة، إذ تساعد هذه المكونات المنظمية إلى نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا يعرف بثقافة التغير الداخلي.

ب. **نظرية المستويات** (Fombrun, 1983)

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، وأنمــاط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني أو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، أما المستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ج. **نظرية المسارات** (Shein, 1983)

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة وعلى التغير في أهدافها وافتراضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها وتنقسم نظرية المسارات إلى عدة مراحل ومسارات نوجزها بالآتي:

1. **مسار السلطة الاستقلالية**: بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة. وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة في المنظمة.
2. **مسار التالف وتبادل الأدوار**: يأتي هذا المسار من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام.
3. **مرحلة الابتكار**: فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها.
4. **مرحلة البقاء والنمو**: وهنا تعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة وهذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

د. نظرية المجالات لجونز (Jones, 1987)

تنظر هذه النظرية للثقافة المنظمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية، حيث تتمثل بــــ:

1. البعد التطوري: حيث أن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار.
2. البعد الداخلي: وهي إتجاهات المنظمة نحـــو الإنجـــاز والشعور بتطوير المهنية والانجازية.

3. البعد الخارجي: وهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة، الإبداع، والمخاطرة.

إذ تُكَّون هذه العوامل الثلاث مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة.

ه. **نظرية التفاعل المنظمي** (Ivancevich, 1988)

تقول هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

كما أشار كل من (الشلوي، 2005، العاجز، 2011) انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج لتفسر العلاقة بين الثقافة، الأفراد، الجماعات، والتنظيم، نوجزها بالاتي:

أ. **نظرية القيم**

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، أو أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ب. نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،

وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها علـــى أنها إطـــار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خـــلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمـــة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

ج. نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، حيث يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية فـــي أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعـــن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشـــخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة القيم الجماعية، ودرجـــة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

د. نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيهـــا أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتُعَّبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية لسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد في المنظمة. وتنمو هذه الخبرة مـــن خـــلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نـــوع مـــن الإنـــسجام، والتوافق مـــع القيم والإتجاهـــات العامة فـــي شخـــصيات الأفراد.

ثالثا: أبعاد الثقافة المنظمية

من الطبيعي أن تختلف الثقافة المنظمية من منظمة إلى أخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت إلى أخر، أما اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن المنظمة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية وحتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة المنظمية لمنظمة ما والخصائص المنظمية لبقية المنظمات، فمن الممكن مثلا إن تحقق العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الولاء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينا بين المنظمات بعضها بعضا (طالب، 2011). وقد قام(Moorhead & Griffin, 1995) بوضع إطار لابعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمات وتشمل:

1. الالتزام اتجاه الموظفين (Commitment to employees)
2. تقيم العاملينEvaluations)
3. المسار الوظيفي (Career- Path)
4. الرقابة (Control)
5. صناعة القرار (Decision-Making)
6. المسؤولية (Responsibility)
7. الاهتمام بالأفراد (concern for people)

بينما أشار (Singh, 2007) أن Sashkin قام بتحليل مفهوم الثقافة المنظمية إلى خمس متغيرات أساسية هي :

1. إدارة التغير: يشير إلى كيفية شعور الموظفين تجاه المنظمة فيما يتعلق بتبنيها لإدارة التغير
2. تحقيق الأهداف: يشير إلى تصور العاملين حول كيفية تحقيق المنظمة للأهداف

3. فرق العمل المنسقة: يشير إلى تصور الموظفين لمدى توفر التعاون والتنسيق في أداء الأعمال بين الأفراد والمجموعات.

4. التوجه للعملاء: مدى شعور الموظفين بان المنظمة تلبي احتياجات عملائها

5. قوة الثقافة: شعور الموظفين بان القيم والأهداف تحظى بموافقة أفراد التنظيم .

أما (عبد الإله، 2006) فقد أشار إلى أن (Robbins, 1990) حدد عشر أبعاد للثقافة المنظمية

1. **الفردية المبادرة**: **Individual initiative** : وهي تعبر عن درجة المسئولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

2. **التسامح مع المخاطر**: **Risk tolerance** : ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جــريئين aggressive ومبــدعين innovative ومخاطرين risk – seeking

3. **التوجيه**: **Direction**: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

4. **التكامل**: **Integration**: ما مدى تشجيع المنظمة للعمل بشكل منسق.

5. **دعم الإدارة**: **management Support**: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.

6. **الرقابة**: **Control**: ما مدى استخدام القواعد، الأنظمة، التعليمات، ومقدار الإشــراف المباشــر للإشــراف علــى الموظفين وضبط سلوكهم.

7. **الهوية**: **Identity**: ما مدى انتماء Identity الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8. **نظام المكافأة**: **Reward System**: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أســاس معــايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.

9. **التسامح مع الصراع (النزاع)**: **Conflict tolerance**: ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

10. **أنماط الاتصال**: **Communication Patterns**: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

وأشار (الصرايرة، 2003) أن (Harrison, 1973) حدد أبعاد الثقافة المنظمية بالاتي: المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، معاملة الشركة، تأثر الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد انجاز المهام، ما يوقره العمل، روح الفريق، المنافسة، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة البيئية.

أما(Erickson,2000) فيرى أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمـــة، مسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، الاتصالات، السلوك الإداري، ومشاركة العاملين فـــي اتخـــاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم. ويضيف القصيمي (2008) إلى الأبعاد المذكورة أبعاداً أخـــرى للثقافـــة التنظيميـــة أهمهـــا الألفـــة والرسميات: إذ تشير الألفة إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموعة من النشاطات، أما الرسميات فهي نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي. أما (Pettigrew,1979) ميز ستة أبعاد هي المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، اللغة، والفلسفة وأشار (Ouchi, 1981) إلى الإلتزام، التقويم، الرفاهية، إتخاذ القرار، الصلاحية، والاهتمام بالناس والعمل أو المهنة. تبنى (Peters & waterman,1982) في بحثهما أبعاد الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الإستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء، التنظيم البسيط، تعليم الفريق، والوقت الفائض (خوين،2009). أما (Daft, 2004) فقد تطرق إلى وجود بعدين للثقافة

المنظمية، إحداهما هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، والأخر هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو للخارج.

رابعا: أهمية الثقافة المنظمية ووظائفها

تكمن أهمية الثقافة المنظمية في أي مؤسسة أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تولد ضغطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وفي تحديد أدق فان أهمية الثقافة المنظمية تنحصر في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي. (أبو حشيش، 2009، الرخيمي 2000)

أ. هي بمثابة دليل لإدارة العاملين.

ب. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

ج. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أي كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

د. تعتبر الثقافة القوية عنصرا فاعلا ومؤديا للأداء، ومساعدا لها في تحقيق الأهداف والطموحات.

ه. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها.

و. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب .

ز. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة.

ح. تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين.

ط. تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

ي. تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي.

خامسا: تصنيف ثقافة المنظمة

ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع (عبد اللطيف وجودة،2010) وأهمها:

أ – **من حيث شمولية الثقافة:**

1- **الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجــه ســلوكهم، حيــث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2- **الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قــد تكــون علــى مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

ب – **من حيث مدى قوة الثقافة:**

1- **الثقافة القوية:** المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقــيم غالبيــة أعــضاء المنظمــة. وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بــالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القــيم والمعتقــدات ومدى تطابقها مع بعضها. كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

2- **الثقافة الضعيفة:** يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمــة بــالقيم والمعتقــدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من

قبل أعضاء المنظمـــة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيميـــة إلا أن لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة و فعاليتها.

ج – **من حيث أنماط الثقافة**:

ذكر (الخفاجي، 2009) أن (Brooks, 2005) استعان برأي كل من (Harrison، 1972) و (Handy, 1989) لتصنيف ثقافة المنظمة وفقا لأنماطها، تلك المتمثلة بثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد، كما أشار إليها (عبد اللطيف و جودة،2010، الخفاجي، 2009، مرسي، 2006) كالتالي:

1- **ثقافة النفوذ/القوة**: تظهر في المنظمات الريادية والتي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة. ذات بناء بيروقراطي، القدرة والمرونة الحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين، أي تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

2- **ثقافة الدور**: تظهر في المنظمات العقدية حيث تختص المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية بالثقافة، فينسق المدير الأعلى بين المتخصصين والمجالات الوظيفية، وتعتبر الأعراف هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته، يتسم العمل بالعقلانية، تكون البيئة مستقرة، تظهر صعوبة في تغير ثقافة الدور، يشعر الكادر بالأمان ويتمتع بالقدرة على التنبؤ.

3- **ثقافة المهمة**: تظهر في المنظمات المصفوفية، حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات، يميل العاملون لتمسك بترابط أو تعدد المسؤوليات، وتكون الاستقلالية نسبية، تؤثر الخبرة وتقل حاجة الصلاحية للفرد وفريق العمل، تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة، وتواجه المنظمة صعوبة في إيجاد

المتخصصين أو انجاز وفرات اقتصادية، كما وتعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكـون مهتمـة جـدا بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كمـا أنهـا تكـون معرضـة باستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

4- **ثقافة الفرد:** الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفورات متعددة. حيث تعتبر فرق المهنة والاتحادات هي مثال على هذا النمط من الثقافة ولا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد. حيث تكون أهداف الأفراد و موضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية، يتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة، كما ولا يوجد هيكل رسمي يجمعهم. تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفـراد داخـل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هنـاك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، كما ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغـرض وحيـد وهـو تلبيـة احتياجات الأعضاء.

سادسا: نماذج الثقافة المنظمية

ركزت اغلب نماذج الثقافة المنظمية على ثقافة الأفراد أنفسهم كونهم منتجو هذه الثقافة، وقد تجمعت الأبعاد والعناصر المكونة للثقافة المنظمية جنبا إلى جنب لتشكيل مجموع من النماذج الهامة التي تمكننا من دراسة الثقافة المنظمية واستخدامها في العديد من التطبيقات العلمية، واهم هذه النماذج هي: (الصرايرة،2003، أبو عليا، 2009)

1- **أنموذج (Harrison, 1978)** يعتبر من أوائل الذين اهتموا بتصنيف الثقافة المنظمية، ويعد أنموذجه من أوسع النماذج واشملها والتي يعول عليها في دراسة ثقافة المؤسسات، اذ لا تكاد تخلو أي منظمة من هذه الأنماط لخصائصها الدقيقة. إذ يمكن توضيح ذلك الأنموذج من خلال شرح كل من ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد الأنفة الذكر. (ملحم، 2003)

2- **أنموذج (Jones, 1983)** صنف الثقافة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم من حيث اهتمامهم، إنتاجيتهم، البيروقراطية، والبحث والتطوير. وتقسم إلى الفروع الآتية:

أ. ثقافة بيروقراطية: وهي تكون بإشراف وتوجيهات صارمة تضعها الإدارات وتحدد المجالات الرسمية والسلطة وكيفية اجتيازهم وفصلهم، ويحدث ذلك عندما يكون العمل الإنتاجي روتينيا

ب. ثقافة إنتاجية: حيث تتبدل توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم لما يوفره العمل من ضمانات كافية أو المشاركة بالأرباح وتقليل دوران غيابهم .

ج. ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

3- **أنموذج (Tichy, 1983)** صنفها وفق خصائصها إلى الأنواع الآتية :

أ. الثقافة الآلية : ويكون إدراك الأفراد العاملين للقيم والاتجاهات والمعتقدات إدراكا منخفضا، حيث تتركز المنافسة حول القوة والسلطة، وغالبا ما تكون العلاقات بين العاملين أشبه بالمناورات والمعايير الدفاعية الناجمة عن عدم الثقة.

ب. الثقافة العضوية : يكون التوجه نحو العلاقات العاطفية، الأخلاقية، احترام الفردية، تحمل المخاطر، والولاء للمنظمة وذلك لأن عدم التأكد الثقافي مرتفع.

4- **أنموذج (Quinn & Mekarthy, 1985)** صنفا هذه الثقافة على أساس:

أ. نوع الشخصية وطريقة تعاملها بالمعلومات .

ب. الثقافة التطويرية: تتسم بالإبداع، الابتكار، ونفاذ البصيرة مما يتطلب استخدام المعلومات، لغرض الدعم الخارجي والحصول على موارد لغرض النمو.

ج. ثقافة هرمية: تتسم بالتعامل الرسمي مع المعلومات من خلال إجراءات التوثيق، التقييم والمراجعة وغير ذلك.

5- **أنموذج (Wallach, 1983)** قام تصنيفه على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة هل هو بناء بيروقراطي أم إبداعي ابتكاري؟ وقسمها إلى ثلاثة أقسام:

أ. ثقافة بيروقراطية: تتسم بخطوط عريضة للمسؤولية والسلطة، يكون العمل على درجة عالية من التنظيم، التنسيق، الترتيب الهرمي لتدفق المعلومات، الصلاحيات، أنظمة الرقابة، والقوة التي تتسم بالهرمية.

ب. ثقافة إبداعية: تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الانجاز والمخاطرة، وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة، تؤدي إلى التوتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقة ومتحدية.

ج. ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتفاعل، والتماسك كالعمل بروح الفريق وهي ذات توجهات نحو العلاقات، التعاون، الحرية الفردية، مراعاة المبادئ الإنسانية، والعمل.

6- **أنموذج (DeVries & Miller, 1986)** تم تصنيفه على أساس الجانب النفسي المرضي للقائد الإداري كما يلي:

أ. المهنية المرضية: هي الأمراض المهنية التي يصاب بها المدراء مثل الارتباك العصبي الذي يتميز بصفة الاضطهاد بين الرئيس والمرؤوس، فرض رقابه صارمة، إشراف بيروقراطي شديد، ونظام عقوبات صارم. وتمتاز كونها محافظة وغير مبدعة.

ب. التجنبية: وهي الهروب من التعامل مع الواقع، اللامبالاة، السلبية، عدم التفاعل بين الأقسام والعاملين، وانعدام الثقة، ويتسم القائد بالعجز والتكاسل وعدم احترام الذات.

ج. الثقافة الموهوبة: ما يميز هذه الثقافة هو المخاطرة والمغامرة حيث أن القرارات تعتمد على الحدس والانطباعات وعدم الاهتمام بالبيئة ويكون الهيكل التنظيمي بسيطا ومن مميزات القائد المبالغة في جميع الأمور ولا يتميز بالأخلاق والإنسانية.

د. الثقافة البيروقراطية: تعتمد على التمسك بها و الروتينية، المعلوماتية، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك، المخاطرة، وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم بالجمود والرقابة الشديدة، أما قادتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية كما وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.

ه. الثقافة السياسية: فتتصف بالانسحاب من الصلاحيات والمسؤوليات ويكون التنسيق فيها وفق التحالفات، أما سمات قادتها فهم يعانون من العزلة والضعف في العلاقات.

7- **أنموذج (Elmes & Divid, 1988)** حيث قام العالمان بتصنيف الثقافة إلى الأشخاص والأماكن التي تتميز بطابع معين مثل:

أ. ثقافة النخبة (الرمز): وهم قادة ورموز المؤسسة كما في ثقافة شركة (Intell Corporation).

ب. ثقافة السوق: فهي ثقافة النزعة الاستهلاكية (أو السوق) المتعلقة بتفضيل منتج شركة ما كما في شركة (Gamble & Porter).

ج. الثقافة الهرمية: هي ثقافة الأشخاص حسب مستوى أعمارهم وثقافتهم كما في شركة (Meredin Phone).

د. الثقافة الغرضية: وهي ثقافة التوقع والرؤية للمستقبل عند المخططين كما في شركة (Minnesota)

8- **أنموذج (Cooke & Szumal)** حيث يمكن تصنيف الثقافة إلى :

أ. الثقافة البناءة: تشجع الأفراد على التفاعل مع الآخرين وأداء مهامهم التي تساعدهم على تحقيق وإشباع حاجاتهم في النمو والتطور، ويرتبط هذا النوع من الثقافات بمعتقدات معيارية مثل: الانجاز وتحقيق الذات والتشجيع والاندماج

ب. ثقافة الموقف الدفاعي السلبي: ترسخ المعتقدات المتعلقة بضرورة أن يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض بطرق لا تهدد أمنهم الوظيفي، ويرتبط هذا النوع من الثقافات بمعتقدات معيارية مثل : الانصياع والتمسك بالأعراف والاعتمادية والتجنب.

ج. ثقافة الموقف الدفاعي المغامر: تشجع على أداء المهام بطرق فاعلة لكي يحمي العامل وضعه وأمنه الوظيفي، ويرتبط هذا النوع من الثقافات بمعتقدات معيارية مثل: المعارضة والقوة والتنافس و التحسين.

9- **أنموذج (Cameron &Queen)** ويحتوي هذا التصنيف على أربعة أنماط للثقافة تتحرك على محورين أساسين هما (الوقفي، 2010)

أ. ثقافة تتحرك على محور ثابت/التغير وهنا يوجد نوعان من المنظمات.

1. منظمات تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها مثل: المدارس والشركات الحكومية.

2. منظمات تحرص على تغير منتجاتها وسياساتها وأسعارها مثل: شركات الكمبيوتر والاتصالات.

ب. ثقافة تتحرك على محور الداخل /الخارج، وهنا يوجد نوعان من المنظمات:

1. الداخل يعني المحافظة على مصالح واعتبارات العملاء الداخليين مثل: أصحاب المنظمة والعاملين.

2. الخارج يعني تقديم مصالح واعتبارات العملاء الخارجيين مثل: العملاء والأسواق والمنافسين.

10- **أنموذج (Daft, 1988)** حيث صوّر الثقافة حسب مستوياتها فالمستوى الأول المعلن وهو ما يمكن رؤيته من عناصره، كالخصائص المصنعة، سلوك العاملين، عنوان المنظمة، الرموز والشعارات، المراسم، والقصص اليومية. وتمتاز بكونها يمكن ملاحظتها بسهولة. أما المستوى الثاني فيتمثل بالجوانب الثقافية العميقة أو (الخفية) كما بالقصص و المشاعر والقيم العميقة.

11- **أنموذج (Begquist, 1992)** صنف الثقافة الأكاديمية إلى عدة أنماط ثقافية هي ثقافة الأساتذة، ثقافة الإداريين، ثقافة المطورين، وثقافة المفاوضين.

12- **أنموذج (Johnson & Scholes, 1993)** طرحا نموذج عرف بالنسيج الثقافي الذي يتكون من هيكل القوة و الأنظمة، الرقابة، الهيكل التنظيمي، الرموز، الطقوس، والروتين.

13- **أنموذج (Bowman, 1995)** حيث صوّر مستويات الثقافة على شكل جبل ليدل على تتغير ملامحه من حين إلى آخر. فالقمة تشمل الرموز الظاهرة كالمراسم، القصص

الشعارات، والسلوك.أما المستوى الآخر المغمور فيشمل: القيم، الافتراضات، والمعتقدات، والاتجاهات.

أما (الخفاجي، 2009) فقد اقترح أربع نماذج مختلفة لثقافة المنظمة وهي:

1. **أنموذج (Schein, 1985)** حيث حللت نظرية Schein ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وأخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي على القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات.

2. **أنموذج (Hofstede, 1980)** ينتمي هذا النموذج إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات وسلوك ونتائج، حيث تدور فكرة هذا النموذج حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة . وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

أ. التفاوت بتوزيع القوى : مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضا.

ب. الفردية و الجماعية: مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة و الاستعداد للعمل الجماعي.

ج. تجنب عدم التأكد: مدى شعور الأفراد و مؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة محدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد.

د. الذكورة و الأنوثة: مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وان تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية مرغوبة.

ه. التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد.

3. **أنموذج (Ouchi, 1981)** انطلقت فكرة هذا النموذج من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (X &Y) لـ (McGregor) المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث استمدت فكرة هذا النموذج أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتتمثل تلك المعالم بالاتي:

أ. الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.

ب. التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.

ج. تنمية روح المسؤولية الفردية.

د. اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.

ه. نظم رقابة اقل رسمية.

و. اتخاذ القرارات بالاتفاق والمشاركة.

ز. بطئ معدلات الترقية.

4. **أنموذج (Peters & Waterman)** حيث يركز هذا النموذج على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محددة لدرجة تميز الأداء وتفوقه.

سابعا : عناصر نموذج (Dension, 2008)

الآتي شرح تفصيلي لعناصر نموذج Dension المستخدمة في الدراسة الحاليـــة لقيـــاس الثقافة المنظمية مضافا اليها عنصر التوجيه حيث تم الاعتماد على نموذج دينسون لانه وبحب قناعة الباحثة قام بقياس الثقافة بطرق منطقية وفعالة كما ان هناك العديد من الدراسات السابقة والتي تم الرجوع اليها استخدمت نموذج دينسون لقياس الثقافة المنظمية :-

1. التوجيه: وهي إلى أي مدى تضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة كما أنها تعبر عن التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي، وإكساب الموظفين حب المنافسة و الإبداع في أداء أعمالهم، وتشجيع الابتكار في الأعمال . (Zhou et al., 2011)
2. الاتساق و الثبات: يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد. (Chang & Lin, 2007, Carmeli,2005)
3. مشاركة العاملين: يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بان ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم المنظمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد

المديرون بان المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم المنظمية كما يشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة انهماك وفاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلا من كونها فلسفة يجب اعتمادها على الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغيرات المنظمية (Parnell & Crandall, 2001)

4. القدرة على التكيف: وهي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق وتشمل عدة أبعاد: خلق التغير فهل نخاف التغير أم نتعلم استقراء التغيرات في البيئة ونسعى إلى تحويل التغيرات إلى عمليات وإجراءات تمم في أوانها والبعد الثاني هو التعلم المنظمي هل يمكنك ترجمة الإشارات الواردة من البيئة الخارجية إلى فرص لتشجيع التجديد واكتساب المعرفة؟ أما البعد الثالث هو التركيز على العملاء فالمنظمات المتكيفة تكون مدفوعة في عملها بعملائها فهل للمنظمة قدرة على فهم عملائها وإرضائهم وتوقع احتياجاتهم المستقبلية. (Daniel Dension, 2008)

5. رسالة المنظمة: وتشير إلى تحديد رسالة المنظمة لطبيعة النشاطات التي تمارسها مما يسهل إجراء أي تغيرات في طبيعة تلك النشاطات كما تشير إلى توجيه الأفراد العاملين في المنظمة وفق أبعاد الرسالة المحددة وعلى ذلك يجب أن يمتلك العاملون رؤية واضحة لرسالة المنظمة بل لا بد من المشاركة في صياغتها حيث يتوقف نجاح الرسالة على مشاركة اكبر عدد ممكن في صياغتها كما يجب أن تكون رسالة المنظمة مرنه بحيث يمكن تغيرها تدريجيا إذا ما استدعت الحاجة تبعا للمتغيرات البيئية القادمة. (Momeni et al., 2012)

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تمثل تحولا نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية،وهي تعني بالدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، وبصفة خاصة التركيز على الموائمة بين الموارد البشرية التي تعد وسيلة لكسب الميزة التنافسية وتحقيق رسالة المنظمة ككل . إذ أصبحت المنظمات تدرك إن نجاح سياسات الموارد البشرية والممارسات قد تنمي الأداء في مختلف المجالات وقد تكون العنصر الأساسي في نجاح عمل المنظمات.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM)

تشير الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل الكتاب والباحثين بخصوص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك لاختلاف توجهات وأراء الباحثون واهتماماتهم فضلا عن اختلاف أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة. وتورد الباحثة في الجدول رقم (1) التعريفات التي أوردها الباحثون بخصوص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

جدول (1): مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المفهوم	المرجع
إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي تلك القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل العمل والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل الموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .	**(Miller, 1987)** **(Findley, 2003)**
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي جميع النشاطات التي تؤثر في سلوك الإفراد وفي جهودهم، لصيانة وتطبيق الاحتياجات الإستراتيجية للعمل	**(Schuler, 1992)** **(Armstrong& Baron, 2002)**
إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي وجود نمط لتوزيع الموارد البشرية والأنشطة لتمكين الشركة من تحقيق أهدافها	**(Wright and McMaham, 1992)** **(Armstrong &baron, 2002)**
نموذج من نشاطات الموارد البشرية المخططة والتي تسعى إلى زيادة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها	**(Wright&MacMahan,1992)** **(Altarawneh & Aldehayyat, 2011)**
بأنها تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية والتي تسعى أولا للتأثير على خطة إستراتيجية عمل المنظمة ومن ثم تساعده في تنفيذها.	**(Huselid,1993)**
إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة. وان هذه الإدارة تميل إلى استخدام ممارسات متعددة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف، وتقويم، وبرامج تحفيزات وتعويضات، وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات.	**(Stroh & Caligiuri,1998)** **(زيدان، 2012)**
أنها حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات المنظمية التي تدعم الابتكار و المرونة، وأضاف أيضا بان إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار و التدريب وتعويض الأفراد.	**(Dessler, 1998)** **(2012، زيدان)**
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نهج عام للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفقا لنهج المستقبلي والذي سوف تتخذه المنظمة، كما أنها تعنى بقضايا الأشخاص على المدى الطويل، كجزء من	**(Armstrong & baron,2002)**

عمليات الإدارة الإستراتيجية للإعمال، وناتج هذه العملية هو مجموعة من القرارات تشكل النمط الذي اتبعته المنظمة لإدارة مواردها البشرية، وتحدد استراتيجيات الموارد البشرية والتي لا بد من تطويرها، كما أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعامل مع الاهتمامات الكلية التي تتعلق بالهيكل، والقيم، والثقافة، والنوعية، والالتزام،، وربط مصادر المنظمة بالحاجات المستقبلية، الأداء، الكفاءة، إدارة المعرفة، وتطوير المورد البشري، وخلق مناخ ايجابي من العلاقات بين الموظفين.	
العلاقة بين الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية للمنشاة، بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من اجل زيادة مرونتها وإبداعها.	**(Dessler,2003)** **(الهودلي ،2012)**
عملية تخطيط، تنظيم، ورقابة، وتوجيه، ومكافئة، وصيانة للموارد البشرية، بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع.	**(Aswathappa, 2005)** **(الهودلي،2012)**
الأساس والمركز للكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير أدائها التنافسي، عن طريق استغلال امثل للموارد البشرية في المنظمة .	**(2003،Findley)**
الطريقة التي تحدد كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأشخاص وعن طريق استراتيجيات الموارد البشرية، والسياسات والممارسات المدمجة للموارد البشرية.	**(2006، Armstrong)**
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عبارة عن إستراتيجية متكاملة وعملية تطوير مخطط لاستخدام الموارد البشرية الموجودة في المنظمة بشكل فعال، لتحقيق مهمة وأهداف المنظمة.	**(Deb, 2006)**
جهود مستمرة لموائمة سياسات وممارسات أفـراد المؤسـسة مـع إستراتيجية أعمالها.	**(Boxall et al, 2007)**
عملية تشكيل وتنفيذ نظام الموارد البشرية، وسياساتها وأنشطتها، والتي تؤدي إلى خلق كفاءات وتصرفات الموظفين والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .	**(Dessler,2008)**
عملية تتضمن استخدام مفاهيم التقويس لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية المدمجة عموديا مع إستراتيجية العمل وأفقيا مع بعضها البعض	**(ارمسترونج،2008)**
عملية تكيف واندماج وتهتم بالتأكيد على أن إدارة الموارد البشرية متكاملة تماما مع الإستراتيجية والاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة .	**(Hall et al, 2009)**

عملية ربط وظيفة الموارد البشرية والعمليات الإدارية التي تتطلب سياسيات وممارسات موارد بشرية، مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة من اجل تحسين أداء المنظمة القائم على المعرفة	**(Blagovest, et al., 2010)**
الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع إستراتيجية المنظمة، بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية عن طريق تحقيق الموائمة بين الأفراد والمنظمة.	**(زيدان،2012)**
توجه أنشطة وقرارات وسياسات ووظائف الموارد البشرية استراتيجيا نحو أهداف المنظمة ككل وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى، لضمان أن تصب كافة الجهود في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.	**(الهودلي،2012)**
الدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة وبصفة خاصة التركيز على الموائمة بين الموارد البشرية والتي تعد وسيلة لكسب الميزة التنافسية .	**(القاضي،2012)**

وفقا للجدول (1) تورد الباحثة النقاط الآتية:

1- اتفق بعض العلماء في المفاهيم سابقة الذكر أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي عملية ربط وتكامل وتكيف واندماج بين ممارسات وسياسات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

2- أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ذات توجه مستقبلي، إي انه خطط مستقبلية تحتوي على مجموعة من الأهداف والسياسات وتعمل منسجمة مع خطط الأعمال كافة في المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد .

3- بينما ذكر البعض أنها الطريقة لكي نحقق أهداف المنظمة من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية أفقيا مع بعضها البعض وعاموديا مع إستراتيجية العمل إي انه من الضروري ربط ممارسات الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة

4- ربط ممارسات الموارد البشرية بعضها البعض استراتيجيا من اجل التأكد أن هذه الممارسات تسعى لتحقيق الأهداف نفسها.

5- كما اتفق البعض على أنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق استغلال امثل للموارد البشرية في المنظمة، بينما يرى Dessler أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تطوير الثقافات المنظمية التي تدعم الابتكار والمرونة وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تطور وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرن.

وفي ضوء التعاريف يمكن أن تعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها عبارة عن الدور الاستراتيجي التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الأنظمة، عن طريق القرارات والأفعال والممارسات التقليدية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف (الاستقطاب والاختيار) وتخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقيم الأداء، نظام التعويضات، الحوافز، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، توجيه هذه الأنشطة، القرارات والسياسات، والممارسات نحو أهداف المنظمة ككل عن طريق تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وأيضا تكامل داخلي (أفقي) بين وظائفها وأنشطتها.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية التقليدية (HRM) وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM)

مقدمة

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي (Traditional Role) إلى الدور الإستراتيجي(Strategic Role)، حيث تمثل الدور التقليدي في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بقواعد معلومات كما وتتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب، والتدريب والخبرات ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية وخلافه، هذا و بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، كما اهتمت أيضا بالأمور التكتيكية و المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ولقد ظهر حديثاً بجانب الدورين السابقين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك محصلة الاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي تعتبر إحدى أهم الكفايات المحورية(Core Competencies) التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، كما ينظر إليها على أنها تمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة ويعود الاهتمام بهذا الدور الاستراتيجي إلى العديد من الأسباب أو العوامل أهمها المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الإستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات.

جدول رقم (2)

الفروق الأساسية بين المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (SHRM) والمدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية (HRM).

وجه الفرق	المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (SHRM)	المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية (HRM)
صياغة إستراتيجية الأعمال	مشاركة في صياغة إستراتيجية الأعمال فيما يتعلق بالموارد البشرية	لا مشاركة في صياغة إستراتيجية الأعمال
المكانة و الدور	إدارة رئيسية كالإدارة المالية أو إدارة التسويق أو في بعض المنظمات نائب الرئيس للموارد البشرية، ولها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة	ادوار غير رئيسية (إدارة الأفراد أو الخدمات الإدارية مثلا) لها دور ثانوي في تحقيق أهداف المنظمة
مدى العمل	شمول عملها جميع الموارد البشرية (المدراء والعاملين)	التركيز على العاملين
التنسيق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال	تنسيق بن كل استراتيجيات الموارد البشرية الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية	لا يوجد تنسيق بين كل استراتيجيات الموارد البشرية
مستوى التكامل مع الإدارات الأخرى	تكامل عالي	تكامل ضعيف

(حتاملة، 2010 و الجعدني، 2002)

ثالثا: نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

أدى اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم واحد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى ظهور العديد من النماذج النظرية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كان الهدف منها توضيح وشرح ما تتطلبه SHRM في المنظمة وما هي العمليات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلالها أن تساهم في نجاح المستويات المختلفة للمنظمة ككل. كما هو في التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM هناك تداخل وتضارب ما بين هذه النماذج من حيث مصادرها وأصولها . وهذه النماذج هي(Findely, 2003):

1. النموذج العالمي (Universalistic Approach)

وصف Delery & Doty,1669 المدخل العالمي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كعملية لتحويل ممارسات الموارد البشرية التقليدية إلى مجموعة محددة من إجراءات وسياسات الموارد البشرية الصحيحة، حيث انه لا يوجد طريقة تعتبر الأفضل لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجية. كما تتضمن ممارسات الموارد البشرية الأتي:

أ. مستوى عالي من الأمان الوظيفي

ب. ممارسات توظيف انتقائية

ج. التركيز على روح الفريق واتخاذ قرارات لامركزية

د. مستوى تعويضات (رواتب) مرتفع

ه. برامج تدريب مكثفة

2. التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit Approach)

ويعتبر هذا المدخل عكس المدخل العالمي، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ربط ممارسات محددة للموارد البشرية بإستراتيجية الأنظمة ككل. أما التناسب الخارجي فيشير إلى مدى موائمة ممارسات الموارد البشرية مع مظاهر محددة من البيئة الخارجية.

3. مزود الخدمة الداخلية (Internal Service Provider)

تنطوي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حسب هذا المدخل على دور المتخصصين في الموارد البشرية من حيث توفير خدمات الموارد البشرية إلى وحدات الأعمال داخل الشركة.

4. التهايؤية (Configurational)

يقترح هذا النموذج إن هناك تكوينات مختلفة لممارسات الموارد البشرية والتي تعمل جنبا إلى جنب وبشكل جماعي على تحسين أداء الأعمال. إن فاعلية إدارة الموارد البشرية في رفع الميزة التنافسية للشركة تعتمد على مجموعة من ممارسات الموارد البشرية بدلا من سياسة أو برنامج محدد.

5. النموذج المرتكز على المصادر (Resource based Model)

يقوم هذا النموذج على فكرة أن المنظمة تكتسب الميزة التنافسية من المصادر الموجودة عندها (الموظفين)، على أن تكون هذه المصادر ذات قيمة، نادرة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

رابعا: مداخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تشير أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى وجود مجموعة من المداخل التي يمكن أن تسهم في توضيح إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) ودراستها فضلا عن تحديد وجهات النظر المختلفة فيها والأتي توضيح لهذه المداخل (Findely, 2003):

أ. المدخل المرتكز على الإستراتيجية (Strategy-focused)

يرى بعض الكتاب إلى وجود تطابق ما بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، منطلقين في ذلك إلى تعريفهم لإدارة الموارد البشرية على أنها إستراتيجية بطبيعتها. فالعديد من ممارسات الموارد البشرية كالتدريب، الاستقطاب، الاختيار يتم تنفيذها على أنها مشتقة أساسا كمتطلبات لإستراتيجية المنظمة ككل. التخطيط الاستراتيجي يتطلب تخطيط لإدارة الموارد البشرية ويقترحه أن هذا المدخل (وجهة النظر) لم تلقى قبول

من العديد من الباحثين الذين يرون أن بعض جوانب إدارة الموارد البشرية إستراتيجية إلى حد ما ولكن ليس جميعها.

ب. المدخل المرتكز على القرار(Decision-Focused)

يشير الأدب الإداري إلى وجود ثلاثة مستويات للادارة ، لكل منها طبيعة ومتطلبات وقرارات مختلفة . ومن هنا يرى بعض الكتاب أن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تنفد في مستوى الإدارة الإستراتيجية تمثل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، في حين أن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تنفذ في المستوى الإداري والتشغيلي لا تدخل ضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وتعد نشاطات وظيفية.

ج. المدخل المرتكز على المحتوى (Content – Focused)

وفقا لهذا المدخل فان تحديد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يستند إلى عناصر عملية إدارة الموارد البشرية ومحتواها، فبعض عناصر إدارة الموارد البشرية تحتوي على جوانب إستراتيجية وهذا ما يشير إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في حين لا تدخل العناصر التي لا تحتوي على محتوى استراتيجي ضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلا أن هذا المدخل يشير إلى الجوانب الوظائفية لعناصر إدارة الموارد البشرية والتي يمكن تضمينها في إستراتيجية المنظمة والتي تقود إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

د. المدخل المستند للتنفيذ(Implementation-focused)

يرى (Miles & Snow 1984) إن المنظمة لها أهداف تنافسية يتم تحقيقها عن طريق بعض استراتيجيات الأعمال ولصياغة هذه الاستراتيجيات لابد من أنظمة إدارة موارد بشرية

مناسبة، ويرى أصحاب هذا الاتجاه إن المزج بين استراتيجيات الأعمال business strategies وأنظمة إدارة الموارد البشرية يسمى إدارة موارد بشرية إستراتيجية (SHRM).

خامسا: أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

إن أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تظهر من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمنافع أو الفوائد التي تحققها، والأتي توضيح لأهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

أ. ادوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمة مجموعة من الأدوار المتكاملة والتي تمكنها من تحقيق الهدف الأساسي لها والمتمثل بخلق قدرة إستراتيجية عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للماهرين والملتزمين والمحمسين التي تحتاجهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوفير حس الاتجاه (sense of direction) في البيئة التي غالبا ما تكون غير مستقرة وبذلك تصبح حاجة المنظمة من الأعمال وحاجة الأفراد والموظفين ككل يمكن أن تلتقي عن طريق تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج موارد بشرية عملية ومتماسكة (Armstrong &baron, 2002). كما ويمكن تلخيص ادوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالاتي: (Ivancevich,2004)

1. تدريب الموارد البشرية والتأكيد على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأهميته في المساهمة بأرباح المؤسسة
2. إعداد تقارير حول حلول إدارة الموارد البشرية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3. تحليل وحل المشاكل الموجهة نحو تحقيق الفائدة أو الربح أكثر من انه توجه نحو تقديم خدمة.

4. الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها. (عبيدات، 2003)

5. تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية والتي قد تكون مهمة لنجاح المنظمات كما إن الموارد البشرية لها موقف فريد في الاستخبارات التنافسية (Competitive Intelligence) والتي قد تكون مفيدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن الموارد البشرية تشارك في صياغة الإستراتيجية عن طريق التزويد بمعلومات تتعلق بمصادر القوة والضعف داخل المنظمة. (Dhar,2008)

وبالنظر إلى إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي فان المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يقوموا بالأدوار التالية: (Dhar،2008)

1. المشاركة في عملية تحديد إستراتيجية الأعمال (Business Strategy).
2. يقوموا بطرح أسئلة move strategy to action.
3. يصمموا ممارسات موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية الأعمال .
4. ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى أولويات موارد بشرية (HR Priorities) عند مستويات الأعمال المختلفة.
5. تحديد ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تطبيق الإستراتيجية وبتحقيق هذه الأدوار يزيدوا من قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية.

ب. فوائد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

من المنافع التي تقدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حسب:

(http://www.mba-mentor.com/need-and-importance-of-shrm, 19 Aug 2013)

1. تشجع المدراء إن يكونوا سباقين (Proactive) وهذا يعنى التفكير بالمستقبل.
2. تحقيق أهداف المنظمة من خلال رأس مال بشري.
3. تعزيز الأداء من خلال تطوير الالتزام على جميع المستويات.
4. تكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف العمل.
5. تطوير ثقافة عمل داعمة من اجل تشجيع الإبداع، والعمل الجماعي، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، إضافة إلى الابتكار والشعور بالانتماء.
6. خلق بيئة مرنة لان الموظفين في البيئة المرنة يستطيعوا التكيف مع التغير في البيئة التنافسية.
7. إدماج قضايا الأشخاص مع قضايا الأعمال ذات الصلة.

ويرى (Brewster, 2000, 56) إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحقق عدد من الفوائد للمنظمة ومنها: (القاضي، 2012)

1. دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
2. المساهمة في انجاز أهداف المنظمة وبقائها.
3. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
4. تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
5. زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
6. تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمة.
7. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة .

سادسا: العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تتضمن عملية تطوير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمة مجموعة من العناصر الضرورية، إذ أن توافر هذه العناصر يسهم بصورة كبيرة في تحقيق مفهوم الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فضلا من تحقيق التكامل ما بين HRM وكل من إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المنظمة ككل. ويمكن إيجاز هذه العناصر بالاتي (Findely, 2003):

أ. تحويل داخلي لكادر الموارد البشرية وهيكلها.

في سعي المنظمة لتحقيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM وفي سعيها لتحقيق فلسفتها يجب على المنظمة وإدارتها التركيز على جانبين مهمين هما :

1- تحويل (تغير) كادر الموارد البشرية:

تختلف المهارات التي يتطلب توافرها في كادر الموارد البشرية في SHRM عن تلك المطلوب توافرها في إدارة الموارد البشرية التقليدية. إن إدارة الموارد البشرية التقليدية تتطلب موظفين مختصين في مناطق وظيفية محددة كالتدريب أو الاستقطاب في حين أن SHRM تؤدي أدوارها من خلال موظفين يمتلكون مهارات وخبرات عالية في إدارة التغير، التخطيط الاستراتيجي، بناء فرق العمل، وامتلاك منظور وتوجه عالمي. ومن هنا فان إدارات الموارد البشرية ووحداتها تحتاج إلى أحداث تحولات ونقلات كبيرة إذا ما أرادت أن تكون هذه النشاطات والممارسات وفقا لرؤى إستراتيجية جديدة.

2- تحويل (تغير) الهيكل المنظمي:

يتطلب التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الموارد البشرية الإستراتيجية إعادة تصميم الهيكل المنظمي لهذه الإدارة. وهنا تبرز مجموعة من القضايا من أهمها تحديد إذا ما كانت وظيفة الموارد البشرية وتنفيذها مركزي أو لا مركزي. أن الهيكل المناسب

لإدارة الموارد البشرية يعتمد على طبيعة المنظمة، وأعمالها، حجمها، والإستراتيجية الكلية لها، لذلك ففي بعض المنظمات يعد الهيكل المركزي أكثر ملائمة لإدارة الموارد البشرية وللبعض الأخر من المنظمات تعد اللامركزية في إدارة الموارد البشرية ضرورية، وبغض النظر عن الهيكل المستخدم في المنظمة، يبقى عنصر النجاح الأساسي في التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو إيجاد الهيكل الملائم الذي يلبي الحاجات الإستراتيجية الملحة لإستراتيجية الأعمال والذي يساعد إدارة الموارد البشرية في توفير الخدمات المصممة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ب. تعزيز الكفاءة الإدارية:

إن تحقيق مفهوم (SHRM) يتطلب توافر أفراد بخصائص متميزة، وكما ذكر (Ulrich) فان أهم الأدوار التي على موظفي الموارد البشرية القيام بها هو أن يكونوا خبراء إداريين، وهذا يعني بشكل محدد، أن على أفراد إدارة الموارد البشرية أن يضلعوا بدور فاعل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والعمليات الأخرى داخل المنظمة وعليهم أيضا أن يتوصلوا لطرق وأساليب للتشارك بالمعرفة والخدمة بصورة كفؤة وفاعلية.

إن تعزيز الخبرات الإدارية لوحدات الموارد البشرية يتطلب القيام بالعديد من العمليات ومن أهمها:

1. تحسين الكفاءات الإدارية عن طريق استهداف عمليات التحسين والتطوير الحالية ومحاولة سد الثغرات فيها.
2. تطوير الخدمات المركزية للموارد البشرية والتي يتم الاشتراك بها عبر المنظمة.

3. تدريب وإعداد موظفي الموارد البشرية على إعادة التفكير بكيفية خلق القيمة للمنظمة وذلك وفقا للقيمة المدركة من الزبائن بدلا من القيمة المدركة من قبل مقدم الخدمة أو السلعة.

ج- دمج الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التكامل بينهما

يتطلب التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تخطيط استراتيجي ومشاركة مدراء الموارد البشرية في تلك العملية. إن عملية تطوير الخطة الإستراتيجية تتضمن الإدارة العليا، مساعدة متشاورين من خارج المنظمة، معرفة وتحليل الظروف الحالية والمستقبلية للمنظمة. ولتحقيق تكامل كامل يجب على مدراء الموارد البشرية أن يمتلكوا بالإضافة إلى قدرتهم في التأثير على اختيار وتطوير المعلومات المستخدمة في صنع واتخاذ القرار، أن يمتلكوا القدرة في التأثير على عملية صنع القرار ذاتها.

د- ربط ممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال:

وفقا للدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الآن، إذ ازدادت أهمية تحقيق الموائمة ما بين ممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال. إن ملائمة الموارد البشرية تتضمن التأكد من أن نشاطات الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها. وهناك ثلاثة أوجه (جوانب) لملائمة الموارد البشرية هي

1. الملائمة العمودية

وتتعلق بالتوافق ما بين ممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال ككل

2. الملائمة الأفقية

وترتبط بمدى اتساق نشاطات الموارد البشرية وارتباطها ببعضها البعض. والاتساق هنا يضمن أن ممارسات الموارد البشرية تعزز بعضها لابعض.

3. الملائمة الخارجية

وتتعلق بكيفية تحقيق نشاطات الموارد البشرية ومقابلتها لمطالب البيئة الخارجية.

أن ضمان جوانب الملائمة الثلاث أعلاه يتطلب توافر خيارات وبدائل متعددة لممارسات الموارد البشرية. والتحدي يكمن في تطوير حزم وتكوينات متسقة داخليا لخيارات ممارسات الموارد البشرية تساعد في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وفي تعزيز تنافسيتها.

ه- تطوير شراكة مع الإدارات العليا

تتطلب معظم التغيرات ربط وظيفة الموارد البشرية مع الإدارات العليا وأقسام المنظمة الأخرى. إن العديد من وظائف الأفراد ترتبط بالنشاطات التشغيلية للمنظمة، وفضلا عن النشاطات الإدارية والإستراتيجية الجديدة هناك العديد من آليات الربط المطلوبة مثل توفير نظم معلومات موارد بشرية متميزة، وتعديل ادوار الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهمية اكبر لهذه الإدارة، وأخيرا تعديل نظم الرقابة والتعويضات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

و- التركيز على تأثير إدارة الموارد البشرية في كافة مستويات المنظمة وقياس ذلك التأثير

يتطلب معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة ككل، كما يتطلب تحديد وسائل قياس أداء إدارة الموارد البشرية. وهنا تم اقتراح أربع مداخل لقياس أداء إدارة الموارد البشرية وهي:

1. مدخل الزبون/أصحاب المصالح

يتضمن هذا المدخل كمدخل لقياس فاعلية HRM تحديد المدراء، النقابات، الزبائن، العاملين وحتى الموردين، وأصحاب المصالح والتي تستفيد مباشرة من مخرجات الموارد البشرية.

2. تأثير إدارة المورد البشري

من اجل تقسيم تأثر برامج الموارد البشرية يجب على أقسام الموارد البشرية أن تطور إطار استراتيجي لتحديد فاعلية خدماتها.

3. كلفة برامج الموارد البشرية

وهنا يجب تحديد الكلفة/ المنفعة لنشاطات الموارد البشرية. مثل العائد على الاستثمار في المورد البشري، كلفة استقطاب المورد البشري وغيرها.

4. ممارسات الموارد البشرية المقارنة كإطار مرجعي

تتضمن تحديد الميزة التنافسية الفعلية للموارد البشرية من خلال مقارنتها مع ممارسات الموارد البشرية للمنافسين الرئيسين والشركات الذين يمتلكون أقسام موارد بشرية متميزة.

سابعا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بمجموعة من الممارسات في سعيها لتحقيق الأهداف والمنافع المرجوة منها وهذه الممارسات هي:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة من وظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة لتكوين قوة عمل واستخدامها استخداما رشيدا ومعالجة العديد من القضايا المتعلقة بمجالات العمل، كما ويشكل حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية، فهي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية المنظمة وتشكل في الوقت نفسه القاعدة الجوهرية

لإدارة الموارد البشرية، ويعرف (فارس وآخرون،2000) عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة ككل من حيث العدد والنوعية للفترة القادمة، وذلك في ضوء حجم المهمات والأهداف المقررة في الخطة العامة للمنظمة وعلى أساس بنية الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة (عبيدات،2003)

كما وتشمل عملية تخطيط الموارد البشرية إعداد الخطة ومتابعتها من اجل التحقق من تحقيق الموضوعة لأجلها، ولا بد من الإشارة إلى انه يجب أن تنسجم عملية التخطيط للموارد البشرية مع التخطيط الشامل للمنظمة إذ أنها تعتمد أولا وقبل أي شيء على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة والتي من ضمنها الموارد البشرية .

2. إدارة التغير Change Management:

عرف (عماد الدين،2003) إدارة التغير بأنها: "إدارة الجهد المنظم المخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

كما أشار شقورة (2012) إلى أن العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية، سياسية، ثقافية، واجتماعية على المجتمعات والدول والثروة العلمية التكنولوجية والصناعية، وتسارع المتغيرات العالمية والإقليمية، كلها تعد من دواعي إدارة التغير والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى العالي والتكيف الكامل للمؤسسة مع البيئة العالمية، الإقليمية، والمحلية، كما وتهدف عملية إدارة التغير إلى إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للشركة، وإيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأي بين العاملين.

3. بناء فرق العمل (Team Building)

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

(http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4024.doc،28/8/2013)

4. المنظور العالمي (Global Perspective)

يعد التوجه العالمي احد ملامح وصفات إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يتضمن هذا الجانب محوريين أساسيين يتمثل الأول بكيفية تنفيذ الممارسات المختلفة للموارد البشرية في ظل بيئة تنافسية عالمية وليس محلية أو إقليمية أما الأخر فيتمثل بكيفية استيراد ممارسات الدول المتقدمة في مجال الموارد البشرية وتطبيقها.

5. الاستقطاب

وهي تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى البحث عن وجذب الأفراد الأكفاء لملء الوظائف الشاغرة لديها، وتسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى تحقيق أهداف متعددة، فهذه العملية تهدف إلى جذب مجموعة كافية من الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة والقابلة للعمل في المنظمة، كما تهدف إلى تكوين أفراد مؤهلين وذوي أداء جيد ويرغبون البقاء في المنظمة لفترة طويلة من الزمن وبأقل التكاليف (عبيدات، 2003). وتلعب عملية الاستقطاب دور مهم وصعب في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تسعى المنظمات من خلال هذه العملية إلى توفير الكفاءات البشرية المطلوبة، بالمهارات والمعرفة والقدرات والخبرات اللازمة من اجل تلبية حاجاتها من الموارد البشرية عندما تحتاج إليها. (الهودلي، 2012)

6. التطوير والتدريب

إن النظرة إلى التطوير والتدريب في الوقت الحاضر تحتوي على ثلاثة عناصر مستدامة هي: التعلم، التدريب، والتنمية إذ تتصل جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة من لحظة تعينه إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل، والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما لديه من طاقات، وجعله قادرا على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب، والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكيف المورد البشري في العمل.(المشرقي،2010)

7. التخطيط التعاقبي

تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة؛ كما يتم من خلال التخطيط التعاقبي تحديد الكفاءات الموجودة في المنظمة،وهي عملية لملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات (شلتوت،2009)، كما تشتمل على وضع خطط تطويرية لتوضيح المسارات الوظيفية المستقبلية وتطبيقات وبرمجيات تساعد المنظمة في معرفة وتحديد الأفراد الموهوبين. (Hartmann, 2010)

8. توجيه العلاقات:

حرص المنظمة على توافر علاقات جيدة وودية مابين المشرفين والعاملين ووضع برامج لتوجيه الفاعل وفقا للهياكل المنظمية الموجودة كما يشتمل توجيه العلاقات على توافر علاقات جيدة مابين الأفراد الموهوبين والقيادة العليا في الوزارة (Hartmann, 2010).

9. التعويضات

يحتوي نظام التعويضات على الأجر والراتب الذي يحصل عليه الفرد لقاء انجازه أو أدائه لعمل معين داخل المنظمة، وتمثل أنظمة التعويضات احد العناصر الأساسية للتكاليف المباشرة للعمل، وبتالي تصبح عملية تصميم وتطبيق نظام فعال لتعويضات نشاطا أساسيا من أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وتتضمن هذه العملية تحديد هيكل الأجور لدى المنظمة من خلال تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة اعتمادا على قيمة كل وظيفة وأجرها السائد في السوق، ثم تحديد هيكل الوظائف، وهو مجموعة من الأعمال و الوظائف الأساسية التي تم تقيمها حسب أهميتها النسبية، وأخيرا يتم تحديد نطاق الآجر، ويذكر (Denisi and Griffin, 2001) انه ضمن النظرة الإستراتيجية

فان المنظمات تسعى إلى مواءمة أهداف الأفراد العاملين لديها مع الأهداف الإستراتيجية لها من خلال نظام تعويضات فعال وعادل، ومن الطرق المستخدمة في تحديد هذا الهدف ربط نظام التعويضات بالمرحلة التطويرية التي تمر بها المنظمة. (الهودلي، 2012)

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج، وأخيرا تم التطرق لحدود ومحددات الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي - التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ وذلك للتعرف على أثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، "هذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها .

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يكتسب تحديد عينة الدراسة أهمية كبيرة ، إذ تتضح متغيرات وأهداف الدراسة في ضوء التحديد الصحيح والواضح لعينة الدراسة. وتأسيسا على ذلك فقد اختيرت وزارة الصناعة والتجارة ميدانا لإجراء الدراسة وقد اختيرت هذه الوزارة إذ تتضح فيها الخصائص والعوامل المكونة لأنموذج هذه الدراسة وتحقق متطلباتها أكثر من غيرها لجملة من الأسباب.

وعليه يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام المختلفة و الوظائف الإشرافية والرقابية في الوزارة، والبالغ عددهم (72) وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل إذ تم اختبار جميع أفراد المجتمع كعينة للدراسة، بحيث تم توزيع (72) استبانه على هؤلاء الأعضاء وقد استردت (55) استبانة كان منها (45) استبانة صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته (62.5) من مجموع الاستبيانات الموزعة.

ثالثا: مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات هما:

أ .المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالبحث.

ب.المصادر الأولية:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة، تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرين التابع والمستقل، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة.

وفي ما يلي توضيح لكيفية قياس متغيرات الدراسة:

الثقافة المنظمية:

تم الاعتماد في المقياس الخاص بالثقافة المنظمية علـــى نمــوذج (Dension, 2008) والذي يعد من اكثر المقايس الخاصة بالثقافة المنظمية شــيوعا والمــستخدم فـــي كثيــر مـــن الدراســـات مثـــل (Zhou, et al., 2011) (Momeni et al., 2010) (Shekari & Eshgabad, 2012)، والذي يشتمل على (24) فقرة تقيس عناصر الثقافة المنظمية الخمـــس ولقد قامت الباحثة بإجراء عدد من التعديلات ليتلاءم المقياس وطبيعة الدراسة الحالية، ويبـــين الجدول (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الثقافة المنظمية:

الجدول (3): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس عناصر الثقافة المنظمية

الرقم	العنصر	العبارات
1	التوجيه	3-1
2	الاتساق	8- 4
3	مشاركة العاملين	12-9
4	التكيف	17-13
5	الرسالة	24-18

المصدر، إعداد الباحث

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تم قياس خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال مقياس يتـــألف مـــن (44) عبارة تمت صياغتها بالاعتماد على (Razouk and Bayad, 2009)(Choo et al., 2010) ويبين الجدول (4) توزيع فقرات المقياس علـــى خـــصائص إدارة المـــوارد البـــشرية الإستراتيجية كما يلي:

الجدول (4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

الرقم	الكفاية	العبارات
1	الاستقطاب	33-25
2	التطوير والتدريب	42-34
3	التخطيط التعاقبي	48-43
4	توجيه العلاقات	54-49
5	التعويضات	64-55

المصدر، إعداد الباحثة

وقد تم قياس المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (5):

جدول (5)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت بين : اتفق بشدةً = 5، اتفقً = 4، محايدً = 3، لا اتفق = 2، لا اتفق بشدة = 1 وقد تم تحليل المقياس على النحو الوارد في الجدول(6).

جدول رقم (6)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	الدرجة
1- 2.33	ضعيفة
3.67-2.34	متوسطة
5-3.68	مرتفع
تم اعتماد ثلاثة مستويات للدرجة باستخدام : (5-1)/3 = 1.33	

رابعا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. اختبار صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

عُرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال (الملحق 2) لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

كما تم توزيع الاستبانة على مجموعة من (15) شخص من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من فهم المحتوى، ولقد تم إجراء التعديلات بناء على ذلك، واعتبرت الباحثة هذه الإجراءات بمثابة الصدق الظاهري للأداة وأنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله. وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في (ملحق1).

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلما اقتربت القيمة من 1 واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (7)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت

(0,9825) لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول (7): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات لأداة الدراسة وأبعادها		معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
الثقافة المنظمية	التوجيه	0.7792
	الاتساق	0.8910
	مشاركة العاملين	0.8443
	التكيف	0.8787
	رسالة الوزارة	0.92
الثبات الكلي للثقافة المنظمية		0.9672
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	الاستقطاب	0.9288
	التطوير والتدريب	0.9568
	التخطيط التعاقبي	0.8914
	توجيه العلاقات	0.8984
	التعويضات	0.9471
الثبات الكلي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية		0.9389
الثبات الكلي لأداة الدراسة		0.9852

المصدر، إعداد الباحث

خامسا: اختبار قوة نموذج الدراسة

لقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (r)) (47.6%) وبالتعويض في معادلة معامل التـــضخم (Variance Inflationary Factor VIF) للتأكد من أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤثر على النتـــائج تم التوصل إلى:

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{1-r^2}$$

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{1-.791)^2}$$

$$\mathbf{VIF} = \frac{1}{0.374}$$

$$\mathbf{VIF} = 2.965$$

بما أن قيمة VIF أقل من 5 ، إذن لا يوجد هنالــك Multicoleniarity وبمــا يعكــس قــوة نموذج الدراسة (Berenson, & Levine,1992, p 708).

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم أجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد إذا ما كانت البيانات المجمعــة تتبــع التوزيــع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال الاعتماد علــى اختبــار kolmogorov –Smirnov والــذي يستخدم لاختبار توزع البيانات طبيعيا في حال كان عدد الحالات اقل من50 (أبو زيد، 2010) وقد تبين من نتائج الاختبار أن البيانات موزعة طبيعيا إذ أن مستوى المعنوية لجميع البيانــات كانت اكبر من 0.05

سابعا: إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بزيارة وزارة الصناعة والتجارة،وبعد توضيح الهدف من الدراسة للوزارة المعنية، وافقت بدورها على إجراء الدراسة الحالية فيها.

وبعد اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات علــى أفراد العينة وتوضيح هدف الدراسة، وقد قدمت الباحثة شرحا تفــصيليا عــن أداة الدراســة، والإجابة على أية استفسارات. ولقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة ثلاثة أســابيع من تاريخ 2013/9/23 ولغاية 2013/10/14. بعد ذلك قامــت الباحثــة بإدخــال البيانــات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم قامت الباحثــة بتحليــل البيانات واستخراج النتائج.

ثامنا: حدود وصعوبات الدراسة:

أ. حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على قياس اثر الثقافة المنظمية قي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

3- الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قامت فيها الباحثة بالدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2012/ 2013 والفصل الأول من العام الدراسي 2013/ 2014 .

4- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام المختلفة والوظائف الإشرافية والرقابية في وزارة الصناعة والتجارة.

ب. صعوبات الدراسة

وتمثلت بما يلي:

1. إن محدودية الدراسات التي تتناول اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كان واحدا من المحفزات التي حركت الباحثة بهذا الاتجاه.
2. عاملي الوقت والجهد: تمت عملية المسح الميداني بطريقة فردية إضافة إلى انشغال بعض أفراد عينة الدراسة ورغبتهم في اخذ الوقت الكافي في تعبئة الاستبانة الأمر الذي أثر على تقدم سير العمل في بعض مراحل الدراسة.

تاسعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبعت من خلاله الأســاليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصــف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. وأستخدمت كذلك لتحليــل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانه الدراسة بناءا على الأوساط الحسابية ،والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2- معامل ثبات أداة الدراسة (**Cronbach Alpha**): لاختبار ثبات أداة الدراسة.

3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Regression**): وذلك لاختبــار أثر الثقافة المنظمية في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

4- اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المــستقلة للدراســة، واختبــار قــوة الأنموذج.

5- اختبار kolmogorov –Smirnov والذي يستخدم لاختبار توزع البيانات طبيعيا.

الفصل الرابع

وصف المتغيرات واختبار الفرضيات

وصف متغيرات الدراسة واختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

لغرض التعرف على ماهية المتغيرات المعتمدة فـــي أنمــوذج الدراســـة وفرضـــياتها وطبيعة علاقة وتأثير الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فـــي الـــوزارة المبحوثة فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة فضلا عن التحقـــق من مدى صحة أنموذج الافتراضي للدراسة عن طريق اختبار الفرضيات الرئيـــسة والفرعيـــة للدراسة. وتأسيساً على ما تقدم فقد تضمن الفصل الرابع المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول
وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تتلخص مهمة هذا الفصل بوصف أبعاد الدراسة الأساسية على وفق تقديرات عينة الدراسة وذلك من خلال إجاباتهم عن عناصر الاستبانة بمتغيراتها الفرعية.

وعليه فان هذا الفصل سيحاول بلوغ مهمته تلك من خلال:

أولا: وصف وتشخيص متغيرات الثقافة المنظمية.

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

وفي سبيل ذلك استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية.

1. الوسط الحسابي: التحليل الأولي للأسئلة ذوات الإجابة الخماسية.
2. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباعد أو اقتراب إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
3. النسب المئوية والتكرارات .

ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى فقرتين وكما يأتي:

أولا : وصف وتشخيص متغيرات الثقافة المنظمية

تناولت هذه الفقرة وصف الثقافة المنظمية التي تمَ الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة والمعتمد في أنموذج الدراسة في إطار آراء الأفراد المبحوثين ضمن الوزارة المبحوثة لأهمية ذلك في عملية الاستنتاج الذي تظهره عملية الاختبار والتحقق من معنوية العلاقات البحثية، وفي هذا السياق سيتضمن الوصف (التوجيه، الاتساق، مشاركة العاملين، التكيف،

والرسالة) وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في تساؤلات الدراسة وفيما يأتي وصف الثقافة المنظمية وعناصرها المختلفة في الوزارة المبحوثة:

جدول (8): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعناصر الثقافة المنظمية:

العنصر	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق %	عدم الاتفاق%
التوجيه	3.4556	1.15710	5	متوسط	57.9	35.5
الاتساق	3.5556	1.02371	4	متوسط	55.5	26.7
مشاركة العاملين	3.8556	0.84357	1	مرتفع	73.4	13.3
التكيف	3.8111	0.92496	3	مرتفع	68.9	11
الرسالة	3.8222	0.79169	2	مرتفع	82.2	13.4
الثقافة المنظمية	**3.6111**	**1.03840**		**متوسط**	**71.1**	**24.4**

يوضح الجدول (8) الخاص بالنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الثقافة المنظمية إلى وجود اتفاق نسبي بين إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة بلغ (71.10 %) وتشير هذه النسبة إلى أن الوزارة المبحوثة تعمل وفقا لثقافة منظمية محددة تتكون من العديد من المتغيرات والعناصر التي تشكل أساس للعديد من جوانب العمل في الوزارة، إلا أن بعض تلك العناصر غير واضحة وغير مدركة من قبل الأفراد في الوزارة وهو مايظهر من خلال نسبة عدم اتفاق أفراد العينة حول الثقافة المنظمية والتي بلغت (24.4%) ، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لعناصرها بين (3.4556-3.8556) كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.79169-1.15710). أن النتائج السابقة من خلال الجدول(8) تشير إلى أن مستوى ثقافة الوزارة المبحوثة متوسط وذلك من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ شدة الإجابة للثقافة ككل(3.6111)، وبإنحراف معياري قدره (1.03840). كما يتبين من خلال الجدول، وجود تباين في مستويات عناصر الثقافة المنظمية

والتي تراوحت مابين المتوسط والمرتفع، فقد حقق عنصر مشاركة العاملين أعلى شدة إجابة وبلغ (3.8556)، وبإنحراف معياري قدره (0.84357) وبمستوى مرتفع. إما أدنى وسط حسابي فقد سجلت عنصر التوجيه إذ بلغت شدة الإجابة لهذا العنصر (3.4556) وبإنحراف معياري قدره (1.15710) وبمستوى متوسط.

وفيما يلي ستتناول الباحثة كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية في الوزارة المبحوثة، حسب وجهة نظر المبحوثين بتفصيل أكثر للتعرف على ما جاء في فقرات كل عنصر منها.

1. تشخيص التوجيه

يبين الجدول (9): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التوجيه، والذي تم قياسه إعتماداً على (3) فقرات.

جدول (9): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية توجيه العلاقات.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تحرص الوزارة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي.	3.4444	1.32383	3	متوسط	57.9	35.5
2	تحرص الوزارة على إكساب الموظفين حب المنافسة والإبداع في أداء أعمالهم.	3.5333	1.25408	1	متوسط		
3	تحرص الوزارة على تشجيع الإبداع والابتكار في الأعمال .	3.4667	1.21730	2	متوسط		
	المؤشر الكلي	**3.4556**	**1.15710**		**متوسط**		

تشير إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة إلى أن نسبة الاتفاق الإيجابي لإجابات الأفراد المبحوثين (57.9%) أما نسبة الاتفاق السلبي فقد بلغت (35.5%) وقد جاء

كل هذا بوسط حسابي تراوح بين (3.4444 -3.5333) وانحـــراف معيـــاري تـــراوح بـــين (1.21730 - 1.32383). أن النتائج السابقة في الجدول تشير إلى عدم ايلاء الوزارة الاهتمام الكافي بعملية توجيه العاملين فيها إذ سجل عنصر التوجيه مستوى متوسط ولجميع فقراته مـــن خلال شدة إجابة بلغت (3.4556) و بنسبة (69.112%) من مساحة المقياس الكليـــة والبالغـــة (5) وبانحراف معياري قدره (1.15710).

وقد حققت الفقرة (2) والخاصة بـــ تحرص الوزارة على إكساب الموظفين حب المنافسة والإبداع في أداء أعمالهم) أعلى شدة إجابة وبلغ(3.5333) و بنسبة (70.666%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (1) الخاصة بـــ" تحرص الوزارة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي أدنى شدة إجابة وبلغت (3.4444) و بنسبة (68.88%). أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3) والخاصة بـــ "تحرص الوزارة على تشجيع الإبداع والابتكار في الأعمال" إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.21730)، في حين حققت الفقرة (1) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.32383) .

2. تشخيص الاتساق

يبين الجدول (10): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الاتساق، والذي تم قياسه إعتماداً على (5) فقرات

جدول (10): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للاتساق.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تحرص الوزارة على خلق ثقافة التعاون ما بين الأفراد العاملين.	3.4667	1.32459	4	متوسط	55.5	26.7
2	تحرص الوزارة على تميز الأفراد العاملين بثقافة عالية فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الداخلية.	3.1778	1.38644	5	متوسط		
3	تحرص الوزارة على بذل جهود كبيرة باتجاه تحقيقها لأهدافها.	4.0222	0.94120	1	مرتفع		
4	تحرص الوزارة على خلق حالة من الالتزام بالقيم الجوهرية.	3.6222	1.15383	3	متوسط		
5	تحرص الوزارة على أداء أعمالها بأقل كلفة ممكنة (جهد، وقت، مال).	3.6444	1.15120	2	متوسط		
	المؤشر الكلي	**3.5556**	**1.02371**		**متوسط**		

تشير إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة إلى أن نسبة الاتفاق الإيجابي لإجابات الأفراد المبحوثين (55.5%) أما نسبة الاتفاق السلبي فقد بلغت (26.7%) وقد جاء كل هذا بوسط حسابي تراوح بين (3.1778 -4.0222) وانحراف معياري تراوح بين (94120.- 1.38644) . أن النتائج السابقة في الجدول تشير إلى أن مستوى عمل الوزارة على خلق نوع من الاتساق مابين جهود الأفراد والتزامهم بالقيم والتعليمات عند أداءهم

لأعمالهم فيها متوسط إذ سجل عنصر الاتساق مستوى متوسط ولمعظم فقراته من خلال شـــدة إجابة بلغت (3.5556) و بنسبة (71.12%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (1.02371).

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة ب تحرص الوزارة على بذل جهود كبيرة باتجاه تحقيقها لأهدافها. أعلى شدة إجابة وبلغ(4.0222) وبنسبة (80%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (2) الخاصة بـــ" تحرص الوزارة على تميز الأفراد العاملين بثقافة عالية فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الداخلية. أدنى شدة إجابة وبلغت (3.1778) و بنسبة (63.556%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3)ا إذ سجلت انحراف معياري بلغ (94120.) ، في حين حققت الفقرة (2) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة ، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.38644) .

3. تشخيص مشاركة العاملين

يبين الجدول (11): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حـــول مشاركة العاملين، والذي تم قياسه إعتماداً على (4) فقرات.

جدول (11): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمشاركة العاملين.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تحرص الوزارة على تطوير قابليات ومهارات الأفراد العاملين.	3.6667	1.12815	3	متوسط	73.4	13.3
2	تحرص الوزارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم.	3.6667	1.10782	3	متوسط		
3	تحرص الوزارة على خلق ثقافة العمل كفريق لدى الأفراد العاملين.	4.0667	0.75076	1	مرتفع		
4	تحرص الوزارة على إعداد العاملين لتولي مواقع وظيفية متقدمة.	4.0444	0.82450	2	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**3.8556**	**.84357**		**مرتفع**		

تمحورت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة المبحــوثين علـــى كـــون إدارة الـــوزارة المبحوثة تعمل على تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار من خلق ثقافة العمـــل كفريق لديهم وإعداده لتولي مواقع وظيفية متقدمة ويظهر ذلك من خلال نسبة الاتفاق الإيجابي للأفراد المبحوثين والبالغة (73.4%) في حين بلغت نسبة الاتفاق الـــسلبي لهـــؤلاء الأفـــراد (13.3%) ويدعم هذا قيم الوســـط الحـــسابي التـــي تراوحـــت بـــين (3.6667- 4.0667) والانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته بين (0.75076- 1.12815) .

إن النتائج السابقة في الجدول تشير إلى أن مستوى عمـــل الـــوزارة علـــى مـــشاركة العاملين وتمكينهم في أداء أعمالهم مرتفع إذ سجل عنصر مشاركة العاملين مستوى مرتفع من خلال شدة إجابة بلغت (3.8556) وبنسبة (77.112%) من مساحة المقياس الكليـــة والبالغـــة (5) وبانحراف معياري قدره (84357.).

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة بـــ تحرص الوزارة على خلق ثقافة العمل كفريق لدى الأفراد العاملين. أعلى شدة إجابة وبلغ(4.0667) و بنسبة (81.32%) من مـــساحة المقيـــاس الكلي. في حين حققت الفقرة (1) الخاصة ب" تحرص الوزارة على تطوير قابليات ومهـــارات الأفراد العاملين. والفقرة (2) الخاصة ب" تحرص الوزارة على إشراك العاملين فـــي عمليـــة اتخاذ القرار وتمكينهم. أدنى شدة إجابة وبلغت (3.6667) لكل منهما و بنسبة (73.334%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقـــد حققتهـــا الفقـــرة (3) إذ ســـجلت انحـــراف معيـــاري بلـــغ (0.75076)، في حين حققت الفقرة (1) أعلى تشتت في إجابات أفـــراد العينـــة ، إذ ســـجلت انحراف معياري بلغ (1.12815) .

4. تشخيص التكيف

يبين الجدول (12): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حــول التكيف، والذي تم قياسه إعتماداً على(5) فقرات.

جدول (12): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتكيف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تعمل الوزارة علــى تعــديل أهــدافها وخططها لمواجهة التغيرات في بيئتهــا الخارجية.	3.9333	.98627	1	مرتفع		
2	تحرص الوزارة على اكتساب المعارف والمعلومات المختلفة الخاصة بعملها.	3.7778	.95081	2	مرتفع		
3	تحرص الوزارة على خلق ثقافة التشارك بالمعرفة لدى الأفراد العاملين.	3.6667	1.26131	4	متوسط	68.9	11
4	تحرص الوزارة على التركيز على رضا العملاء في أداء أعمالها.	3.6667	1.16775	4	متوسط		
5	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بــذاكرة منظمية خاصة بجوانب عملها المختلفة.	3.6889	1.18364	3	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**3.8111**	**.92496**		**مرتفع**		

تتفق إجابات أفراد عينة الدراسة إلى إن عمليات التحسين المستمر الخاصة بالأداء البيئي تبدأ بإلتزام الإدارة بتحسين جميع عمليات الوزارة وبشكل مستمر بضمنها تحــسين وتطــوير مهارات وخبرات الأفراد العاملين وفي جميع المستويات والذي سيتيح بصفة أكيــدة المرونــة الكافية للوزارة القيام بالتغييرات الضرورية اللاَزمة بإتجاه تحسين أداء الوزارة البيئي والتكيف مع بيئتها، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة اتفاق إيجابي بلغ (68.9%) فيما بلغت نسبة الاتفاق السلبي (11%) ويؤكد هذا قيم الوسط الحسابي التي تراوحت بين (3.6667- 3.9333) وقــيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (95081-1.26131). إن النتائج السابقة في الجــدول تشير إلى أن مستوى عمل الوزارة على التكيف مع التغيرات البيئية مرتفع إذ ســجل عنــصر

التكيف مستوى مرتفع من خلال شدة إجابـــة بلغــت (3.8111) و بنـــسبة (76.222%) مـــن مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (92496.).

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة بـــ تعمل الوزارة علـــى تعـــديل أهـــدافها وخططهـــا لمواجهة التغيرات في بيئتهـــا الخارجيـــة. أعلـــى شـــدة إجابـــة وبلـــغ (3.9333) و بنـــسبة (78.666%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (3) الخاصـــة بـــــ" تحـــرص الوزارة على خلق ثقافة التشارك بالمعرفة لدى الأفراد العاملين..و الفقرة (4) الخاصـــة بـــــ" تحرص الوزارة على التركيز على رضا العملاء في أداء أعمالها. أدنى شدة إجابـــة وبلغـــت (3.6667) لكل منهما و بنسبة (73.334%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقـــرة (2) والخاصة بـــ "تحرص الوزارة على اكتساب المعارف والمعلومـــات المختلفـــة الخاصـــة بعملها." إذ سجلت انحراف معياري بلغ (95081.) ، في حين حققت الفقرة (3) أعلى تـــشتت في إجابات أفراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.26131).

5. تشخيص رسالة الوزارة

يبين الجدول (13): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول رسالة الوزارة ، والذي تم قياسه إعتماداً على (7) فقرات.

جدول (13): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لرسالة الوزارة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تهتم الوزارة بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها.	3.8667	.81464	3	مرتفع	71.1	24.4
2	تحدد رسالة الوزارة طبيعة النشاطات التي تمارسها مما يسهل إجراء أية تغييرات في طبيعة تلك النشاطات.	3.8889	.88478	2	مرتفع		
3	يمتلك العاملون في الوزارة رؤية واضحة بخصوص رسالة الوزارة.	3.8000	1.12006	4	مرتفع		
4	تغير الوزارة رسالتها عبر مراحل حياتها المختلفة وحسب التغيرات البيئية القائمة والمتوقعة.	3.8889	.91010	2	مرتفع		
5	تتصف رسالة الوزارة بالمرونة.	3.9556	.87790	1	مرتفع		
6	يتوقف نجاح رسالة الوزارة على مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في صياغتها.	3.8667	.81464	3	مرتفع		
7	تؤمن الوزارة بتغيير رسالتها بشكل تدريجي إذا ما توقعت تغييرات بيئية قادمة.	3.7778	.90174	5	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**3.8222**	**.79169**		**مرتفع**		

تتفق إجابات أفراد عينة الدراسة إلى إن الوزارة المبحوثة تمتلك رسالة واضحة محددة المعالم تسعى تطويره باستمرار وإشراك العاملين في صياغتها وتنفيذها، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة اتفاق إيجابي بلغ (71.1%) فيما بلغت نسبة الاتفاق السلبي (24.4%) ويؤكد هذا قيم الوسط الحسابي التي تراوحت بين (3.7778 -3.9556) وقيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (81464.-1.12006). ان النتائج السابقة في الجدول تشير إلى ان مستوى

توافر رسالة واضحة ومعلنة في الوزارة مرتفع إذ سجل عنصر رسالة الوزارة مستوى مرتفع ولجميع فقراته من خلال شدة إجابة بلغت (3.8222) و بنسبة (76.222%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.79169).

وقد حققت الفقرة (5) والخاصة بـ "تتصف رسالة الوزارة بالمرونة".أعلى شدة إجابة وبلغ(3.9556) و بنسبة (79.112%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (7) الخاصة ب" تؤمن الوزارة بتغيير رسالتها بشكل تدريجي إذا ما توقعت تغييرات بيئية قادمة أدنى شدة إجابة وبلغت (3.7778) و بنسبة (75.556%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققته الفقرة (1)والخاصة ب " تهتم الوزارة بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها . والفقرة (6) والخاصة ب " يتوقف نجاح رسالة الوزارة على مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في صياغتها"اذ سجلت انحراف معياري بلغ (.81464) ، في حين حققت الفقرة (3) والخاصة ب " يمتلك العاملون في الوزارة رؤية واضحة بخصوص رسالة الوزارة ."أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة ، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.12006) .

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تتناول هذه الفقرة وصف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تمَ الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة والمعتمد في أنموذج الدراسة في إطار آراء الأفراد المبحوثين ضمن الوزارة المبحوثة لأهمية ذلك في عملية الاستنتاج الذي تظهره عملية الاختبار والتحقق من معنوية العلاقات البحثية ، وفي هذا السياق سيتضمن الوصف (لاستقطاب، التطوير والتدريب، التخطيط التعاقبي، توجيه العلاقات، والتعويضات) ،وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في تساؤلات الدراسة وفيما يأتي وصف لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وعناصرها المختلفة في الوزارة المبحوثة:

جدول (14): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

العنصر	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق %	عدم الاتفاق%
الاستقطاب	4.0333	0.77166	2	مرتفع	75.6	6.6
التطوير والتدريب	4.0778	0.80450	1	مرتفع	81.8	11.1
التخطيط التعاقبي	3.8222	0.83364	3	مرتفع	83.4	11.1
توجيه العلاقات	3.7667	0.88933	4	مرتفع	73.3	17.8
التعويضات	3.6889	0.91880	5	مرتفع	75.6	20
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	3.8222	0.79883		مرتفع	80	11.1

يوضح الجدول (14) الخاص بالنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة إلى وجود اتفاق بين إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة بلغ (80.00 %) وتشير هذه النسبة إلى أهمية ،وجود إدارة إستراتيجية للموارد البشرية من شانها أن تسهم من خلال قيامها بوظائفها المختلفة في توفير المورد البشري الكفؤ والمؤهل ومن ثم تحقيق أهداف الوزارة وفاعليتها في حين يرى (11.1%) قلة أهمية هذه الإدارة بالنسبة لهذه الوزارة، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لعناصرها بين (3.6889- 4.0778) كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.77166 -0.91880). إن النتائج السابقة من خلال الجدول (14) تشير إلى أن مستوى عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوزارة المبحوثة مرتفع وذلك من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.8222)، وبإنحراف معياري قدره (0.79883). كما يتبين من خلال الجدول أن مستوى كل عنصر من عناصرها كان مرتفعا أيضا، فقد حقق التطوير والتدريب أعلى وسط حسابي وبلغ (4.0778)، وبإنحراف معياري قدره (0.80450) وبمستوى مرتفع. يليها الاستقطاب حيث بلغ وسطها الحسابي (4.0333)، وبإنحراف معياري (77166.)، وبمستوى مُرتفع. أما أدنى وسط حسابي فقد سجلته التعويضات، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.6889)وبإنحراف معياري قدره (91880.) وبمستوى مرتفع أيضا.

وفيما يلي ستتناول الباحثة كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوزارة المبحوثة، حسب وجهة نظر المبحوثين بتفصل أكثر للتعرف على ما جاء في فقرات كل عنصر منها.

1. تشخيص الاستقطاب

يبين الجدول (15): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عُنصر الاستقطاب، والذي تم قياسه إعتماداً على (9) فقرات:

جدول (15): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للاستقطاب

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تهتم الوزارة بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي، الخبرة ، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة	4.1778	.88649	2	مرتفع	75.6	6.6
2	تعتمد الوزارة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.9556	.73718	4	مرتفع		
3	تعطي الوزارة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد(استمارة تعيين-مقابلات –اختبار -استقبال)	4.2000	.72614	1	مرتفع		
4	تضع الوزارة برامج إعداد وتوجيه للمتعينين حديثاً وتقييم أدائهم	4.0889	.87444	3	مرتفع		
5	تعين الوزارة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً	3.8667	.91949	5	مرتفع		
6	تلجأ الوزارة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل...) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة	3.4889	1.07919	8	متوسط		
7	تهتم الوزارة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب	3.7111	1.07919	7	مرتفع		

8	تلجأ الوزارة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة	3.4222	1.15776	9	متوسط		
9	تراعي إستراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف	3.8889	.88478	6	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**4.0333**	**.77166**		**مرتفع**		

يوضح الجدول (15) الخاص بالنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة إلى وجود اتفاق نسبي بين إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة بلغ (75.60 %) وتشير هذه النسبة إلى أهمية وظيفة الاستقطاب في الوزارة المبحوثة في توفير قائمة بالمرشحين للتوظيف فيها يمتلكون كافة الخصائص المطلوبة للعمل وذلك من خلال إعطاء الوزارة أهمية كبيرة لوسائل اختيار الأفراد (استمارة تعيين- مقابلات – اختبار- استقبال) واهتمامها بالمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة، في حين يرى (6.6%) قلة أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوزارة، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذه العملية بين (3.4222-4.2000) كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.72614 -1.15776).ان النتائج السابقة في الجدول تشير إلى ان وظيفة الاستقطاب سجلت مستوى مرتفع من خلال شدة إجابة بلغت (4.0333) وبنسبة (80%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (.77166).

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة بإعطاء الوزارة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد(استمارة تعيين-مقابلات –اختبار-استقبال) أعلى شدة إجابة وبلغ (4.2000) وبنسبة (84%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (8) الخاصة ب" تهتم الوزارة

بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة أدنى شدة إجابة وبلغت (3.4222) و بنسبة (68.44%)

أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3) إذ سجلت انحراف معياري بلغ (.72614)، في حين حققت الفقرة (8) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.15776).

2. تشخيص التدريب والتطوير

يبين الجدول (16): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التدريب والتطوير، والذي تم قياسه إعتماداً على (9) فقرات

جدول (16): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية التدريب والتطوير.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	لدى الوزارة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين	4.2000	.91949	1	مرتفع	81.8	11.11
2	تضع الوزارة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين	4.0889	.97286	2	مرتفع		
3	تستخدم الوزارة تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية ، دراسة الحالة ، الحاسوب ، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين	4.0889	.76343	2	مرتفع		
4	تخصص الوزارة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها	3.8889	.83182	5	مرتفع		
5	تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها	3.5556	1.05649	8	متوسط		
6	تحدد الوزارة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي	4.0222	.89160	3	مرتفع		
7	تقوم الوزارة بإرسال عامليها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير	3.6889	1.18364	7	مرتفع		

8	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الوزارة	3.7333	.96295	6	مرتفع		
9	تستخدم الوزارة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً	3.9556	.92823	4	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**4.0778**	**.80450**		**مرتفع**		

تشير اغلب إجابات الأفراد المبحوثين في الوزارة المبحوثة إلى أن أداء الأفراد يتحسن بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام عن طريق القيام بعمليات التدريب والتطوير للأفراد فيها إذ بلغت نسبة الاتفاق الإيجابي في جميع شركات عينة الدراسة (81.80%) في حين بلغت نسبة الاتفاق السلبي لهؤلاء الأفراد (11.11%) ويدعم هذا قيم الوسط الحسابي التي تراوحت بين (3.5556- 4.2000) والانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته بين (76343.- 1.18364) . إن النتائج السابقة في الجدول تشير إلى أن وظيفة التدريب والتطوير سجلت مستوى مرتفع من خلال شدة إجابة بلغت (4.0778) و بنسبة (81.56%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (80450.).

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة لدى الوزارة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين أعلى شدة إجابة وبلغ (4.2000) وبنسبة (84%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (5) الخاصة بـ" تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها أدنى شدة إجابة وبلغت (3.5556) وبنسبة (71.11%)

أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3) الخاصة بـ تستخدم الوزارة تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين إذ سجلت انحراف معياري بلغ (0.76343)، في حين حققت الفقرة (7) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة والخاصة تقوم الوزارة بإرسال عامليها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.18364).

3. تشخيص التخطيط التعاقبي

يبين الجدول (17): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التخطيط التعاقبي، والذي تم قياسه إعتماداً على (6) فقرات

جدول (17): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتخطيط التعاقبي.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تعتمد الوزارة استراتيجيات طويلة الأمد بخصوص توظيف الموارد البشرية	3.8667	.94388	4	مرتفع	83.4	11.1
2	تمتلك إدارة الوزارة القدرة على تحديد شغور الوظائف الرئيسية الإلزامي والمفاجيء	3.9778	.91674	1	مرتفع		
3	تحرص الوزارة على معرفة الوظائف الرئيسة المحتمل شغورها	3.9111	.97286	3	مرتفع		
4	تضع الوزارة خطط تطويرية لتوضيح المسارات الوظيفية المستقبلية	3.9556	.92823	2	مرتفع		
5	تمتلك الوزارة نظم معلومات تساعدها في التخطيط للمواهب ومعرفة أداءهم الفعلي	3.7333	1.09545	6	مرتفع		
6	تعتمد الوزارة على تطبيقات وبرمجيات تساعدها في معرفة وتحديد الأفراد الموهوبين	3.7778	.99747	5	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**3.8222**	**.8340**		**مرتفع**		

تتجه معظم إجابات أفراد عينة الدراسة إلى إن الوزارة المبحوثة تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية استنادا إلى تصور ورؤية واضحة تقترن بتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية وصولا إلى تحديد نوعية الأفراد المتميزين، فقد بلغت نسبة الاتفاق الإيجابي لأفراد عينة الدراسة (83.4%) فيما وصلت قيمة الاتفاق السلبي إلى (15.65 %) ممَا يؤكد قيمة الوسط الحسابي التي تراوحت بين (3.7333 -3.9778) وقيمة الانحراف المعياري التي وقعت بين (91674.- 1.09545) . إن النتائج السابقة في الجدول تشير إلى أن وظيفة

التخطيط التعاقبي سجلت مستوى مرتفع من خلال شدة إجابة بلغت (3.8222) و بنسبة (76.44%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (8340.).

وقد حققت الفقرة (2) والخاصة بتملك إدارة الوزارة القدرة على تحديد شغور الوظائف الرئيسية الإلزامي والمفاجيء أعلى شدة إجابة وبلغ (3.9778) وبنسبة (79.56%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (5) الخاصة بـ" تمتلك الوزارة نظم معلومات تساعدها في التخطيط للمواهب ومعرفة أداءهم الفعلي أدنى شدة إجابة وبلغت (3.7333) و بنسبة (74.66%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (2) إذ سجلت انحراف معياري بلغ (91674.)، في حين حققت الفقرة (5) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.09545).

4. تشخيص توجيه العلاقات

يبين الجدول (18): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول توجيه العلاقات، والذي تم قياسه إعتماداً على (6) فقرات

جدول (18): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية توجيه العلاقات.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	تحرص إدارة الوزارة على وضع برنامج للتوجيه الفاعل	3.7778	.99747	3	مرتفع	73.3	17.8
2	تتوافر علاقات جيدة وودية مابين المشرفين والعاملين	3.8444	.95240	2	مرتفع		
3	تحرص الوزارة على الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في وضع برامج التوجيه	3.9333	.83666	1	مرتفع		
4	تحرص إدارة الوزارة على وضع برامج توجيهية وفقا للهيكل المنظمي الموجود	3.7556	.88306	4	مرتفع		
5	تعتمد الوزارة نظم توجيه ومتابعة غير رسمية	3.6222	.96032	5	متوسط		
6	تتوافر علاقات جيدة مابين الأفراد الموهوبين والقيادة العليا في الوزارة	3.7556	1.02593	4	مرتفع		
	المؤشر الكلي	**3.7667**	**.88933**		**مرتفع**		

تتفق إجابات أفراد عينة الدراسة إلى إن الوزارة تحرص على بنـاء علاقـات عمـل متميزة مابين العاملين من جهة ومابين الإدارة والعاملين من جهة أخرى وتعمل على تعزيـز هذه العلاقات بما ينعكس إيجابا على رضا الأفراد العاملين ومن ثم على مستوى أداء الـوزارة ككل، حيث بلغت نسبة الاتفاق الإيجابي لأفراد العينة (73.3%) فيما بلغت قيمة الاتفاق السلبي (8 .17%) وجاء هذا بوسط حسابي تراوح بـين (3.6222-3.9333) وانحـراف معيـاري تراوحت قيمته بين (83666.-1.02593) . إن النتائج السابقة في الجـدول تـشير إلـى أن توجيه العلاقات سجلت مستوى مرتفع من خـلال شـدة إجابـة بلغـت (3.7667) وبنـسبة (75.334%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (88933.).

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة ب تحرص الوزارة على الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في وضع برامج التوجيه أعلى شدة إجابة وبلغ (3.9333) وبنسبة (78.666%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (5) الخاصة ب" تعتمد الوزارة نظم توجيه ومتابعة غير رسمية أدنى شدة إجابة وبلغت (3.6222) و بنسبة (72.44%) . أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3) إذ سجلت انحراف معياري بلغ (83666.)، في حين حققت الفقرة (6) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.02593).

5. تشخيص التعويضات

يبين الجدول (19): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حـول التعويضات، والذي تم قياسه إعتماداً على (10) فقرات

جدول (19): الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعويضات.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الاتفاق	عدم الاتفاق
1	لدى الوزارة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية)	3.9111	.94922	1	مرتفع	75.6	20
2	تلجا الوزارة إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	3.6667	1.02247	3	متوسط		
3	تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى	3.8222	.93636	2	مرتفع		
4	تقدم الوزارة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	3.5333	.94388	5	متوسط		
5	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في الوزارة	3.8222	1.02888	2	مرتفع		
6	سياسة التعويض في الوزارة توفر العدالة والمساواة	3.6000	1.09545	4	متوسط		
7	ترتبط سياسة التعويض في الوزارة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين	3.4889	1.12052	7	متوسط		
8	تعتمد الوزارة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل	3.5111	1.07919	6	متوسط		
9	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين	3.5111	1.07919	6	متوسط		
10	تعتمد الوزارة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين	3.4667	1.14018	8	متوسط		
	المؤشر الكلي	**3.6889**	**.91880**		**مرتفع**		

اتفقت إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن نظام التعويضات الموجود في الوزارة يتـــسم بالعدالة والمساواة، فضلا عن دوره في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الأداء الأمثل ويظهــر ذلك من خلال نسبة الاتفاق الايجابي التي بلغت (75.6 %) بينما بلغت نسبة الاتفاق الــسلبي (20%) ويؤكد هذا قيمة الوسط الحسابي التي تراوحت بين (3.4667- 3.9111) والانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته بين (93636. - 1.14018). أن النتائج السابقة في الجـــدول تشير إلى أن التعويضات سجلت مستوى مرتفع من خلال شدة إجابة بلغت (3.6889) وبنـــسبة (73.778%) من مساحة المقياس الكلية والبالغة (5) وبانحراف معياري قدره (91880.).

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة ب لدى الوزارة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) أعلى شدة إجابة وبلغ(3.9111) و بنسبة (78.222%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (10) الخاصة ب" تعتمد الوزارة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين أدنى شدة إجابة وبلغت (3.4667) و بنسبة (69.334%). أما اقل تشتت في الإجابات فقد حققتها الفقرة (3) والخاصة بـــ "تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى" إذ سجلت انحراف معياري بلغ (93636.)، في حين حققت الفقرة (10) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة ، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (1.14018).

المبحث الثاني

إختبار فرضيات الدراسة

أولا: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار معنوية علاقات الارتبـاط بـين متغيـرات الدراسة في الوزارة المبحوثة بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البـسيط واختبـار معنويـة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وهو ما يمثل محاولة الإجابة علـى التـساؤل رقـم 3 فـي تساؤلات الدراسة، وقد كانت نتائج الاختبار كالآتي:

يوضح الجدول (20) نتائج الاختبارات الإحصائية التـي نفـذت لتحديـد العلاقـات الإرتباطية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والثقافة المنظمية

الجدول (20)

مصفوفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الثقافة المنظمية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

	التوجيه	الاتساق	مشاركة العاملين	التكيف	رسالة الوزارة	المؤشر الكلي
الاستقطاب	0.673*	0.574*	0.793*	.566 *	.680*	0.655*
التطوير والتدريب	0.594*	0.494*	0.700*	.509 *	.647*	0.594*
التخطيط التعاقبي	0.616*	0.573*	0.745*	.744*	.752*	0.693*
توجيه العلاقات	0.605*	0.361*	0.546*	. .581*	.642*	0.584*
التعويضات	0.541*	0.547*	0.602*	.598*	.672*	0.529*
المؤشر الكلي	0.569*	0.590*	0.751*	.684*	.766*	0.597*

*معنوي عند مستوى 0.05

يشير الجدول إلى وجود علاقات ارتباط معنوية مابين عناصر الثقافة المنظميـــة وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك على المستوى الجزئي والكلي وذلك يظهر من خلال قـيم معامل الارتباط التي يتضمنها الجدول والتي سجلت جميعها قيم ارتباط طردية معنوية وهو ما

يفيد بقبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي تتضمن وجود علاقات ارتباط معنوية مـــابين عناصر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والثقافة المنظمية في المنظمة المبحوثة.

ثانيا : اختبار اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانيـــة وفرضـــياتها الفرعية إذ تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وهو مايمثـــل محاولـــة الإجابة على التساؤل رقم (3) وقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كالآتي:

1- اثر عناصر الثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عـــاملين، التكيـــف، ورســـالة الوزارة) على الاستقطاب

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانيـــة والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيـــف، ورسالة الوزارة) في الاستقطاب. و يبين الجدول(21) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر عناصر الثقافة المنظمية في الاستقطاب

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التوجيه	0.156	1.577	0.118
الاتساق	0.166	1.673	0.063
مشاركة العاملين	0.256	*2.512	0.013
التكيف	0.197	1.938	0.055
رسالة الوزارة	0.258	*2.610	0.010
قيمة (R^2)	0.594		
قيمة (F)	44.451		
مستوى الدلالة	*0,000		

$\leq$ 0,05 Sig *

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم(21) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.594$) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثقافة المنظمية يفسر ما نسبته (59.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاستقطاب ونسبة (40.6%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة ($F = 44.451$)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظمية(توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في الاستقطاب.

كما يوضح الجدول رقم (21) أثر كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية في الاستقطاب. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر رسالة الوزارة(Beta = 0.256، مستوى دلالة <0,05)، و عنصر مشاركة العاملين (Beta=0.258،مستوى دلالة <0.05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

التكيف (Beta=0.197، مستوى دلالة <0,05)، التوجيه (Beta = 0.156،مستوى دلالة<0,05)،. الاتساق(Beta=0.166,(مستوى دلالة <0,05)

2- اثر عناصر الثقافة المنظمية(توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التدريب والتطوير.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التدريب والتطوير. و يبين الجدول(22) نتائج هذا الاختبار. يبين الجدول رقم (22) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التدريب والتطوير:

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التدريب والتطوير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التوجيه	0.126	1.310	0.193
الاتساق	0.132	1.463	0.114
مشاركة العاملين	0.363	*3.652	0.000
التكيف	0.242	*2.453	0.016
رسالة الوزارة	0.148	1.556	0.122
قيمة (R^2)	0.619		
قيمة (F)	49.311		
مستوى الدلالة	*0,000		

$\leq$ 0,05Sig *

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0,619) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثقافة المنظمية يفسر ما نسبته (61.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التدريب والتطوير و نسبة (38.1%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 49.311)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التدريب والتطوير.

كما يوضح الجدول رقم (22) أثر كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية في التدريب والتطوير. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر مشاركة العاملين (Beta = 0.366، مستوى دلالة <0,05)، و عنصر التكيف (Beta=0.242،مستوى دلالة <0.05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

رسالة الوزارة (Beta= 0.148، مستوى دلالة <0,05)، التوجيه (Beta = 0.126، مستوى دلالة<0,05). الاتساق(Beta=0.132, مستوى دلالة <0,05).

3- اثر عناصر الثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في مشاركة العاملين.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التخطيط التعاقبي. و يبين الجدول (23) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التخطيط التعاقبي

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التوجيه	0.098	0.925	0.357
الاتساق	0.187	1.65	0.062
مشاركة العاملين	0.227	*2.074	0.040
التكيف	0.364	*3.345	0.001
رسالة الوزارة	0.130	1.241	0.217
قيمة (R^2)	0.537		
قيمة (F)	35.465		
مستوى الدلالة	*0,000		

$\leq$ 0,05Sig *

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0,537) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثقافة المنظمية يفسر ما نسبته (53.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التخطيط التعاقبي و نسبة (47.3%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 35.465)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظمية(توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التخطيط التعاقبي كما يوضح الجدول رقم (23) أثر كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية في التخطيط التعاقبي ، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر مشاركة العاملين

(Beta = 0.227، مستوى دلالة >0,05)، و عنصر التكيف (Beta=0.364،مستوى دلالة >0.05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبقية العناصر حيث كانت نتائجها كما يلي:

رسالة الوزارة(Beta= 0.130، مستوى دلالة >0,05) ، التوجيه (Beta = 0.098، مستوى دلالة>0,05). الاتساق(Beta=0.187, مستوى دلالة >0,05)

4- اثر عناصر الثقافة المنظمية(توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في توجيه العلاقات.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في توجيه العلاقات.

ويبين الجدول(24) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في توجيه العلاقات.

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التوجيه	0.133	1.441	0.152
الاتساق	0.126	1.37	0.164
مشاركة العاملين	0.227	*2.376	0.019
التكيف	0.218	*2.296	0.023
رسالة الوزارة	0.323	*3.525	0.001
قيمة (R^2)	0.646		
قيمة (F)	55.352		
مستوى الدلالة	*0,000		

$\leq$ 0,05 Sig *

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة معامــل التحديــد (R^2 =0,646) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثقافة المنظمية يفسر ما نسبته (64.6%) من التباين الحاصــل في المتغير التابع لتوجيه العلاقات.

و نسبة (35.4%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يــتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 55.352)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننــا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظميــة(توجيــه، اتــساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في توجيه العلاقات.

كما يوضح الجدول رقم (24) أثر كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية فــي توجيــه العلاقات، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحــصائية لعنــصر رســالة الــوزارة(Beta= 0.323، مستوى دلالة <0,05) و عنصر مشاركة العاملين (Beta = 0.227، مستوى دلالــة <0,05)، و عنصر التكيف (Beta =0.218 ،مستوى دلالة <0.05) في حين لم يكن هنــاك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصري التوجيه والاتساق حيث كانت نتائجهما كما يلي:

التوجيه (Beta = 0.133، مستوى دلالة<0,05). الاتــساق(Beta=0.126, مــستوى دلالة <0,05)

5- اثر عناصر الثقافة المنظمية(توجيه، اتساق، مــشاركة عــاملين، التكيــف، ورســالة الوزارة) في التعويضات.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى وجود اثر معنوي للثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيــف، ورسالة الوزارة) في التعويضات. ويبين الجدول(25) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمية في التعويضات

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التوجيه	0.310	*3.191	0.002
الاتساق	0.165	1.792	0.125
مشاركة العاملين	0.222	*2.212	0.029
التكيف	0.114	1.138	0.258
رسالة الوزارة	0.232	*2.414	0.017
قيمة (R^2)	0.610		
قيمة (F)	47.534		
مستوى الدلالة	*0,000		

$\leq$ 0,05Sig *

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =0,610) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثقافة المنظمية يفسر ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التعويضات و نسبة (39%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظرا لأن قيمة (F = 47.534)، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر الثقافة المنظمية (توجيه، اتساق، مشاركة عاملين، التكيف، ورسالة الوزارة) في التعويضات.

كما يوضح الجدول رقم (25) أثر كل عنصر من عناصر الثقافة المنظمية في التعويضات، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر رسالة الوزارة(Beta=0.232، مستوى دلالة >0,05) وعنصر مشاركة العاملين (Beta = 0.222، مستوى دلالة >0,05)، وعنصر التوجيه (Beta = 0.310، مستوى دلالة>0,05) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التكيف والاتساق حيث كانت نتائجه كما يلي:التكيف (Beta =0.114 ،مستوى دلالة >0.05) الاتساق(Beta=0.165, مستوى دلالة >0,05)

ان قبول الفرضيات الفرعية جميعها أعلاه يشير إلى إمكانية قبول **الفرضـــية الرئيـــسة الثانية للدراسة والتي تنص على**"يوجد اثر ذو دلالة إحـــصائية للثقافـــة المنظميـــة (رســـالة الوزارة، مشاركة العـــاملين، التكيـــف، التوجيـــه، الاتـــساق) فـــي إدارة المـــوارد البـــشرية الإستراتيجية.

الفصل الخامس
الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات الخاصة بوصف متغيرات الدراسة

1. لا تمتلك الوزارة المبحوثة ثقافة منظمية واضحة للأفراد العاملين فيها بصورة كبيرة، إذ وعلى الرغم من تميز الوزارة بسعيها لإشراك العاملين والتكيف مع البيئة الخارجية وامتلاك رسالة واضحة إلا أن هناك العديد من عناصر الثقافة الخاصة بالوزارة لم تصل إلى المستوى الذي يمكن أن ينعكس ايجابيا على أداء الأفراد.
2. تفتقد الوزارة المبحوثة إلى نوع من الاتساق في إدارة أفرادها وأعمالها إذ لا يمتلك الأفراد فيها ثقافة عالية فيما يتعلق بالضوابط الداخلية والتعليمات والحاجة إلى حالة اكبر من التعاون بينهم.
3. تحرص الوزارة على تمكين العاملين فيها وإشراكهم في عمليات وضع القرار وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم.
4. تمتلك الوزارة القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية من خلال حرصها على تعديل أهدافها وخططها لمواجهة التغيرات الخارجية والعمل على اكتساب المعارف والمعلومات المختلفة الخاصة بعملها.
5. تمتلك الوزارة رسالة واضحة ومعلنة وتتصف بالمرونة وقابلية التطور.
6. تميزت الوزارة المبحوثة بتوافر إدارة ناجحة للموارد البشرية من خلال اهتمام الوزارة باستراتيجيات الاستقطاب والتطوير والتدريب وتخطيط الموارد البشرية.

6. تميزت الوزارة المبحوثة بامتلاك وتنفيذ إستراتيجية ناجحة لاستقطاب المــوارد البــشرية الكفؤة داخليا وخارجيا وذلك عبر إعطائها أهمية كبيرة لوسائل استقطاب الموارد البشرية (استمارة تعين، مقابلات،اختبار، استقبال) فضلا عن اهتمامها بوجود وصف وظيفي لكــل وظيفة فيها يتضمن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بدقة.

7. تمتلك الوزارة المبحوثة إستراتيجية ناجحة لتطوير و التدريب مــن خــلال تــوافر إدارة متخصصة للتطوير و التدريب فيها ووضعها برامج متطورة ومستمرة لتطــوير وتــدريب العاملين، إلا انه يعاب عليها عدم استعانتها بخبرات خارجية لتطوير وتــدريب العــاملين فيها.

8. تحرص الوزارة المبحوثة على التخطيط المستمر للموارد البــشرية وذلــك مــن خــلال حرصها على التنبؤ بشعور الوظائف المفاجئ ووضع خطط تطويرية لتوضيح المــسارات الوظيفية المستقبلية .

9. تحرص الوزارة المبحوثة على تكوين علاقات عمل فاعلة داخل الوزارة مابين العــاملين من جهة وما بين العاملين و الإدارات من جهة أخرى وتوجيه هذه العلاقات باتجــاه الأداء الأفضل للأفراد و الإدارات ككل، إذ تحرص الوزارة على الاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في وضع برامج التوجيه ووضع برامج لتوجيه الفاعل، إلا أن الوزارة لا تعتمــد بصورة كبيرة على نظم التوجيه والمتابعة غير الرسمية.

10. على الرغم من الاتجاهات الايجابية لأفراد عينة الدراسة بخصوص نظام التعويــضات في الوزارة إلا أن نظام التعويضات في الوزارة يعاني من قصور فــضلا عــن عــدم تناسب الرواتب والأجور مع المستوى المعاشي.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. ترتبط متغيرات الثقافة المنظمية ومتغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعلاقــات ارتباط طردية ايجابية.
2. تشير النتائج إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر معنويا في الإســتقطاب مــن خــلال مــشاركة العاملين ورسالة الوزارة .
3. تشير النتائج إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر معنويا في التدريب والتطوير من خلال مشاركة العاملين والتكييف.
4. تشير النتائج إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر معنوياً في التخطيط التعاقبي للمــوارد البــشرية من خلال مشاركة العاملين والتكييف.
5. تشير النتائج إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر معنوياً في توجيه العلاقات من خلال مــشاركة العاملين، التكيف، ورسالة الوزارة.
6. تشير النتائج إلى أن الثقافة المنظمية تؤثر معنوياً في التعويــضات مــن خــلال توجيــه، التكيف، ورسالة الوزارة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، تقد الباحثة مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

1. يجب على المنظمات أن تحرص على الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجـــاه المجتمـــع المحلي.
2. الحرص على إكساب الموظفين حب المنافسة والإبداع في أداء أعمالهم.
3. تشجيع الابتكار والإبداع في الأعمال.
4. يجب على المنظمات الحرص على خلق ثقافة تعاون ما بين الأفراد العاملين.
5. الاهتمام بخلق حالة من الالتزام بالقيم الجوهرية.
6. العمل على خلق ثقافة التشارك بالمعرفة لدى الأفراد العاملين.
7. القيام بتغير رسالة المنظمة حسب التغيرات البيئية القائمة والمتوقعة.
8. اللجوء إلى المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل المهـــارات والخبـــرات للتعـــين فـــي الوظائف الشاغرة.
9. الاستعانة بخبرات خارجية لتريب وتطوير العاملين في المنظمات
10. إتباع نظم توجيه ومتابعة غير رسمية.
11. استخدام سياسة تعويض مرنة وذلك من اجل الحفاظ على العاملين الحالين وتحفيـــزهم لعمل.
12. على المنظمات القيام بتقديم بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.

المراجع والمرفقات والملخص

أولا: المراجع باللغة العربية

§ الهودلي، وعد يوسف سعيد، (2012)، **اثر إدارة المــوارد البــشرية الإســتراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية علــى البنــوك الأردنية في عمان**، رسالة ماجــستير/غيــر منــشورة، جامعــة البلقــاء التطبيقيــة، عمان/الأردن.

§ ابو عليا، محمد حسن مسعود، (2009)، اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنه على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، رسالة ماجستير/ غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/ الأردن.

§ ارمسترونج، مايكل، (2008)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : دليلك للعمــل، ترجمة إيناس الوكيل، (ط1)، القاهرة.

§ الحياصات، خالد، (2006)، معايير قياس كفاءة وفعاليــة إســتراتيجية إدارة المــوارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظــر المديرين .

§ https://www.uop.edu.jo/download/Research/members/92_50_Alhy.pdf

§ الخشالي، شاكر والتميمي، إياد،(2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية فــي شــركات تكنولوجيــا المعلومات الأردنية، البصائر، المجلد 13، العدد 1، ص ص209-261.

- § الخفاجي، نعمة عباس، (2009)، ثقافة المنظمة، ط (العربية)، دار اليـــازوري للنـــشر والتوزيع،عمان/ الأردن.
- § الدويلية، فهد (2007)، اثر الثقافة التنظيميـــة علـــى أداء المـــوظفين فـــي الـــشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير/ غير منشورة، جامعة عمان العربيـــة للدراســـات العليا،عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية.
- § السكارنة، بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمـــي والإداري، دار المـــسيرة للنـــشر والتوزيع، (ط 1) ، عمان، الأردن.
- § الشلوي، حمد بن فرحان، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتمـــاء التنظيمـــي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رســـالة ماجستير /غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض/المملكة العربيـــة السعودية.
- § الصرايرة، أكثم عبد المجيد، (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبـــداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مـــسحية، مؤتـــة لبحوث والدراسات، المجلد (18)،العدد (4).
- § العاجز، فؤاد وعساف، محمود، (2007)، الدور الاجتماعي لمدير المدرســـة الثانويـــة في محافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التروي الثالث بعنوان الجودة فـــي التعلـــيم العام الفلسطيني "مدخل للتميز" الذي عقدته الجامعة الإسلامية في الفترة ما بـــين 30-31 أكتوبر.

- § العاجز، إيهاب فاروق مصباح،(2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية " دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- § http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95778.pdf
- § القاضي، زياد مفيد، (2012)، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير/ غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية
- § القيروتي ،محمد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر، عمان.
- § المسدي، عادل عبد المنعم،(2011)، اثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، الإدارة العامة، العدد (2) المجلد (51)، / ص189.
- § المشرقي، مجاهد يحيى صالح، (2010)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على اداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه /غير منشورة، جامعة دمشق
- § المنطاوي، إيمان صلاح، (2007)، اثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي- دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام الصحفية، رسالة ماجستير/غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- § النسور، طاهر،(2011)، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في اتجاهات وسلوك رجال البيع في مجموعة أدوية الحكمة، رسالة ماجستير/ غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/ الأردن

§ الوقفي، علي عوض، (2004)، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه/غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية.

§ الوقفي، الدكتور علي عوض، (2010)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة غير منشورة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا/الأردن

http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360395067.2163%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A922.pdf

§ القصيمي، محمد مصطفى، (2008)، إجراءات تكييف الثقافة المنظمية في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال: مدخل نظري تحليلي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 24-21 إبريل .

§ أبو حشيش،بسام، (2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25(1)

§ أبو زيد،محمد خير سليم، (2005)، " التحليل الإحصائي لبيانات باستخدام برمجية SPSS " الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان

- جعدني، فيصل الصالح، (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنيـــة، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة بغداد.
- حتاملة، وفاء شاهر، (2010)، العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وأثرهـــا فـــي التطور المنظمي"دراسة حالة دائرة الأراضي والمـــساحة، رســـالة ماجـــستير/غيـــر منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/ الأردن.
- خوين، رضوي، (2009)، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمـــة دراســـة مقارنـــة بـــين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلـــة الإدارة والاقتـــصاد، العـــدد (75) aId=25664&http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext
- زيدان، محمد احمـــد حـــسين، (2012)، الموائمـــة بـــين الاســـتراتيجيات التنافـــسية وإستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي "دراســـة ميدانيـــة فـــي شركات الشحن البحري في الأردن، رسالة ماجستير/ غيـــر منـــشورة،جامعة البلقـــاء التطبيقية، عمان/ الأردن
- شقورة، منير حسن احمد، (2012)، إدارة التغير وعلاقتهـــا بالإبـــداع الإداري لـــدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير فـــي أصـــول التربيـــة، جامعـــة الأزهـــر/غـــزة، قـــسم أصـــول التربيـــة. http://library.iugaza.edu.ps/thesis/103564.pdf
- شلتوت. أماني خضر، (2009)، تنمية الموارد البشرية كمدخل اســـتراتيجي لتعظـــيم الاستثمار في العنصر البشري" دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غـــزة، رســـالة ماجستير/ غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

§ طالب، منير إبراهيم احمد، (2011)، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية غزة، رسالة ماجستير/غير منشورة،قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة.

§ عبد الإله، سمير يوسف محمد، (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنه، رسالة ماجستير/ غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

§ عبيدات، شذى محمود إبراهيم، (2003)، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير/ غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان/الأردن.

§ عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، احمد محفوظ، (2010)، دور الثقافة التنظيمية بالتنبؤ بقوية الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، جامعة دمشق، جامعة العلوم التطبيقية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2).

http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/119-156.pdf

§ عماد الدين، منى مؤتمن،(2003)، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لإدارة التغير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان/الأردن

§ مرسي، جمال الدين محمد، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية-الاسكندرية. الترقيم الدولي 3-98-5433-977.

§ ملحم، احمد، (2003)، الثقافة التنظيمية السائدة في المـــدارس الثانويـــة فـــي الاردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان/المملكـــة الأردنية الهاشمية

ثانيا: المراجع الأجنبية

§ Agbényiga ،L., Debrenna, (2011), **Organizational culture –Performance Link in Human Services setting**, school of social work, Michigan State University, East Lansing, Michigan, USA, Administration in Social work, 35:532-547, 2011, ISSN: 0364-3107 Print/1544-4376 online.

§ Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, (2008), **Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises,** Human Resource Management, Spring 2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32

§ Al Shalabi, Firas, and judeh, Mahfouz (2012), **The Moderating of Knowledge Sharing in the Correlation between SHRM and Continuous Improvement**, Al Balqa Applied University, Amman/Jordan.

§ Altarawneh, I., and Aldehayyat, J., (2011). Strategic Human Resources Management (SHRM) in Jordanian Hotels, International Journal of Business and Management: Vol. 6, No.10 www.ccsenet.org/ijbm

§ Armstrong, M., (2006). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 4th Ed, Kogan Page.

§ Armstrong, M., and Baron, A., (2002). **Strategic HRM: The Key to improved business performance,** 1st Ed, Cipd house

§ Aswathappa, K., (2005), **Human Resource and Personal Management,** The McGraw Hill, 5th Ed ،New Delhi

§ Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), **Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector**: Some Evidence from Niger Issue, 9, PP. 142–156.

§ Belev Blagovest, RADV HANZU–PAZARA, and CRISTINA NISTOR**, Strategic Human Resource Management in the Maritime Knowledge based Organization**, Revista academies fortelor Terestre NR. 1(57)/2010

§ Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P., (2007**). Human Resource Management**: Scope, Analysis and Significance, In P.Boxall, J. Purcell, P. M Wright (Eds). The Handbook of Human Resource Management (Pp. 1-16) Oxford: Oxford University Press

- Buble, Mario (2012), **Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large firms, professional communication**, IEEE, V.44; 1
- Chang, Sh., and Ch. Lin, **op cit**.; A. Carmeli, **op cit**
- Choo, S., Halim, H., & Keng-Howe, I. (2010), **The Impact of Globalization on Strategic Human Resources Management: The Mediating Role of CEO in HR**, International Journal Of Business Studies, Vol 18, No 1
- David M. Levine, Mark L. Berenson, (1992), Basic Business Statistics
- Deb, T., (2006). **Strategic Approach to Human Resource Management**, Atlantic Publisher and Distributor, New Delhi, India
- Dension, D., (2008), http://criterion.blogspot.com/2008/04/blog-post_26. html 20 Oct 2013
- Dessler, G., (1998), **Human Resource Management**, 7th Ed, Pretice -Hall
- Dessler, G., (2003), **Human Resource Management**, 9th Ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler, G., (2008). **Human Resource Management**, 11th Ed, Prentice- Hall, New Jersey.
- Dhar, Rajab Lochan, (2008). **Strategic Human Resource Management**, 1st Ed, Anurag Jain for Excel Books
- Dimba, Beatrice; K'Obonyo, Peter, (2009), **The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya**: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations Proceedings of the 10th Annual Conference, IAABD.
- Erickson, Judith A. (2000) "**Corporate Culture: The Key to Safety Performance**". Occupational Hazard, Vol. 62, Issue 4: 45-50
- Findley,H.,(2003),Business.tray.edu/downloads/publications/SIRHRc2003/2003SIRHRC/SHRM.pdf، 19 Aug 2013
- Ginevicius, Romualdas and Vaitkunaite, Vida (2006), **Analysis of organizational culture dimension impacting performance**, Journal of Business Economic and Management, 7(4), 201-211
- Gregory Morheed, Ricky W. Griffin, (1995). **Organizational Behavior: Managing people and organizations**, 4th Ed, Houghton Mifflin

- Hall, M., Hall, C., Andrade, L., and Drake, B., (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Filed, Human Resource Management Review, 19,64-85.http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). **Talent management of Western MNCs in China: Balancing global integration & local responsiveness**. Journal of World Business,45
- http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4024.doc,28/8/013
- http://www.mba-mentor.com/need-and-importance-of-shrm 19 Aug 2013
- Huczynski, A.A., & Buchanan, D.A., (2007). **Organizational Behavior**, 6th ed, Financial Times Prentice Hall
- Huselid, M. A., (1993), **the Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management, Human Resource Planning**, Vol.16, No.3, Pp (35-51)
- Ivancevich John, (2004). **Human Resource Management**, 9th Ed, McGraw-Hill Irwin.
- Li, J., (2003), **Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China**, International Journal of Human Resource Management, Vol.14, No.2, Pp (157-173
- Miller, P., (1987), **Strategic Industrial Relations Management and Human Recourses Management Distinction, Definition, and Recognition**, Journal of Management Studies, 24, 347-361
- Momeni, M., Marjani, A., & Saadat, V. (2012), **The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 13
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). **Organizational Behaviour**. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company
- Najia, Reham (2008), **Aspect of SHRM and their role in developing competitive advantage, An Applied study on Jordanian mobile telecommunication industry**, un published research, Middle East University. Amman/ Jordan

§ Nankervis, A, et al., (2002), **Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprise**, Asia Pacific Journal of Human Resource: Vol. 40, pp.261-275.

§ Nummelin, J. (2008). **Measuring organizational culture in construction sector Finnish sample**. VTT Technical Research Centre of Finland.

§ Ouchi, W.G. (1981), Theory Z. How American Business can meet the Japanese challenge, Addison-Wesley, Reading MA.

§ Parnell, j., and Crandall, W., "**Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale**", Personnel Review, Vol. 30, No. 5, 2001, pp. 523-535.

§ Patrick M. Wright and Gary C. MacMahan, **Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management**, Journal of Management ،Vol 18, No2

§ Pettigrew. A. M., (1979), **Towards A Political Theory of Organizational Intervention " Human Relationship**", pp30-36

§ Pirayeh, et al., (2011), **Study of the Organizational Culture Influence (based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company**, Australian Journal of Basic and Applied Science،5(9) :1886-1895, 2011.

§ R. L. Daft; (2004), "**Organization Theory and Design**", 8th ed, south western a divisions of the Thompson Learning ،361

§ Razouk, Abdelwahab, and Bayad, Mohammad (2009), **investigating the use of Strategic Human Resources Management in French Small and Medium-Sized Enterprise: Longitudinal Study**, Human System Management Journal: Vol. 28, No 1-2, Pp. 47-56

§ Sani, Abdulkadir, D. (2012), **SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate**, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.

§ Schuler, R.S. (1992), **Linking the People with the Strategic Need of Business Organization Dynamics**: 18-32

§ Sekaran, Uma,(2006),"**Research Methods for Business**" ,John Wiley & Sons, U.S.A

§ Shekari, Gholamabbas, and Eshgabad, Razagh, (2012), **Evaluation of the Impact pf Organizational Culture in Organizational Health in Mashhad**

Customs, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: Vol 4, No 4

§ Singh, Kavita (2007), **Predicting organizational commitment through organization culture: a study of automobile industry in India,** Journal of Business Economics and Management, 8(1), 29-37

§ Stroch, L. and Caligiuri, P.M., (1998), **Strategic Human Resource: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena**, International Journal of Human Resource Management, 9:1-17

Taiwan.http://www.biomedcentral.com

§ Tasi, Yafang (2011), **Relationship between Organizational Culture, Leadership behavior and Job Satisfaction**, department of health policy and management, chung shan medical university hospital;

§ Zhou, p., Bundorf, k., Ji Le Chang, Jin Xin Huang, and Di Xue, (2011), **Organizational Culture and Its Relationship with Hospital Performance in Public Hospitals in China,** HSR: Health Services Research 46:6, Part II

ملحق رقم (1)

نموذج الاستبانة الموزعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:اثر الثقافة المنظمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " **دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والتجارة**".

لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة حسن تعاونكم......

الباحثة

سوريا كامل عودة

ثانياً: أسئلة الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب والذي يمثل درجة موافقتك على الفقرة، لكلٍ مما يلي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الثقافة المنظمية						
التوجيه						
1	تحرص الوزارة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي.					
2	تحرص الوزارة على إكساب الموظفين حب المنافسة والإبداع في أداء أعمالهم.					
3	تحرص الوزارة على تشجيع الإبداع والابتكار في الأعمال.					
الاتساق						
4	تحرص الوزارة على خلق ثقافة التعاون ما بين الأفراد العاملين .					
5	تحرص الوزارة على تميز الأفراد العاملين بثقافة عالية فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الداخلية.					
6	تحرص الوزارة على بذل جهود كبيرة باتجاه تحقيقها لأهدافها.					
7	تحرص الوزارة على خلق حالة من الالتزام بالقيم الجوهرية.					
8	تحرص الوزارة على أداء أعمالها بأقل كلفة ممكنة (جهد، وقت، مال).					
مشاركة العاملين						
9	تحرص الوزارة على تطوير قابليات ومهارات الأفراد العاملين.					
10	تحرص الوزارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم.					
11	تحرص الوزارة على خلق ثقافة العمل كفريق لدى الأفراد العاملين.					

12	تحرص الوزارة على أعداد العاملين لتولي مواقع وظيفية متقدمة.					
التكيف						
13	تعمل الوزارة على تعديل أهــدافها وخططهــا لمواجهــة التغيرات في بيئتها الخارجية .					
14	تحرص الوزارة على اكتــساب المعــارف والمعلومــات المختلفة الخاصة بعملها.					
15	تحرص الوزارة على خلق ثقافة التشارك بالمعرفة لــدى الأفراد العاملين.					
16	تحرص الوزارة على التركيز على رضا العملاء في أداء أعمالها.					
17	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بذاكرة منظميــة خاصــة بجوانب عملها المختلفة.					
رسالة الوزارة						
18	تهتم الوزارة بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفــق أبعــاد الرسالة المحددة وعناصرها .					
19	تحدد رسالة الوزارة طبيعة النشاطات التي تمارسها ممــا يسهل إجراء أية تغييرات في طبيعة تلك النشاطات .					
20	يمتلك العاملون في الوزارة رؤية واضــحة بخــصوص رسالة الوزارة .					
21	تغير الوزارة رسالتها عبــر مراحــل حياتهــا المختلفــة وحسب التغيرات البيئية القائمة والمتوقعة .					
22	تتصف رسالة الوزارة بالمرونة .					
23	يتوقف نجاح رسالة الوزارة على مــشاركة أكبــر عــدد ممكن من العاملين في صياغتها.					
24	تؤمن الوزارة بتغيير رسالتها بــشكل تــدريجي إذا مــا توقعت تغييرات بيئية قادمة					

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية						
الاستقطاب						
25	تهتم الوزارة بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة					
26	تعتمد الوزارة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
27	تعطي الوزارة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد(استمارة تعيين-مقابلات –اختبار -استقبال)					
28	تضع الوزارة برامج إعداد وتوجيه للمتعينين حديثاً وتقييم أدائهم					
29	تعين الوزارة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً					
30	تلجأ الوزارة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل...) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة					
31	تهتم الوزارة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب					
32	تلجأ الوزارة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة					
33	تراعي إستراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف					
التطوير والتدريب						
34	لدى الوزارة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين					
35	تضع الوزارة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين					
36	تستخدم الوزارة تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية ، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين					
37	تخصص الوزارة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها					
38	تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها					

39	تحدد الوزارة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي					
40	تقوم الوزارة بإرسال عامليها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير					
41	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الوزارة					
42	تستخدم الوزارة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً					
	التخطيط التعاقبي					
43	تعتمد الوزارة استراتيجيات طويلة الأمد بخصوص توظيف الموارد البشرية					
44	تمتلك إدارة الوزارة القدرة على تحديد شغور الوظائف الرئيسية الإلزامي والمفاجيء					
45	تحرص الشركة على معرفة الوظائف الرئيسة المحتمل شغورها					
46	تضع الوزارة خطط تطويرية لتوضيح المسارات الوظيفية المستقبلية					
47	تمتلك الوزارة نظم معلومات تساعدها في التخطيط للمواهب ومعرفة أداءهم الفعلي					
48	تعتمد الوزارة على تطبيقات وبرمجيات تساعدها في معرفة وتحديد الأفراد الموهوبين					
	توجيه العلاقات					
49	تحرص إدارة الوزارة على وضع برنامج للتوجيه الفاعل					
50	تتوافر علاقات جيدة وودية مابين المشرفين والعاملين					
51	تحرص الوزارة على الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في وضع برامج التوجيه					
52	تحرص إدارة الوزارة على وضع برامج توجيهية وفقا للهيكل التنظيمي الموجود					
53	تعتمد الوزارة نظم توجيه ومتابعة غير رسمية					
54	تتوافر علاقات جيدة مابين الأفراد الموهوبين والقيادة العليا في الشركة					

التعويضات						
55	لدى الوزارة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبـــرة أو معدلات الأداء والإنتاجية)					
56	تلجا الوزارة إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل					
57	تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية فـــي توزيـــع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى					
58	تقدم الوزارة بعض المحفــزات للحفــاظ علـــى الكفـــاءات والقدرات الإبداعية					
59	لدى العاملين تصور واضح عن سياســـة التعـــويض فـــي الوزارة					
60	سياسة التعويض في الوزارة توفر العدالة والمساواة					
61	ترتبط سياسة التعويض في الوزارة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين					
62	تعتمد الوزارة على الحوافز الماديـــة والمعنويـــة لتـــشجيع العاملين على أداء عمل أفضل					
63	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين					
64	تعتمد الوزارة في سياسة التعويض على أساس أن الأجـــور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الإسم	القسم	الجامعة
أكثم عبدالمجيد الصرايرة	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
د. أحمد علي صالح	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
د. ماجد أحمد أبو زنط	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
د. خالدة محمد بني حمدان	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
د. حمزة يوسف الشعار	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية



Abstract

The Impact of Organizational Culture on Strategic Human Recourses Management: A Field Study on the Ministry of Industry and Trade

Prepared by

Suraya Kamel Odeh

Supervised by

Dr. Firas Al Shalabi

Assistant Professor

This study aims to identify the impact of organizational culture through its five dimensions (orientation, consistency, involvement, adaptability, and mission) on the Strategic Human Recourse Management of its five elements (attracting, training and development, succession planning, directing relations, and compensations) at the Ministry of Industry and Trade in Jordan and that's to identify the concept of strategic human resource management and organizational culture and develop a conceptual theoretical framework around them as well as identify the strategies pursued by the management department in the Ministry of Industry and Trade in order to improve and develop organizational culture, and SHRM of its managers.

The researcher used a descriptive analytical method in this study, as the population of the study consisted of (72) managers and heads of various departments in the Ministry of Industry and Trade in Jordan.

Field data was collected through a questionnaire that was developed and tested for this purpose. (45) Questionnaire were returned, which represented (62.5 %) of the distributed questionnaire.

Appropriate statistical methods have been used within the SPSS program, and the most important results of the study were the following:-

- The researched ministry does not possess a clear organization culture for their employee, although it's characterized by seeking to involve the workers, adapt to the external environment, and having a clear mission, there are a lot of cultural elements did not reach the level that can be reflected positively on the individual's performance.
- The researched ministry characterized by having a successful management of its human resource ، and that shows through its interest in the strategies of attracting, training &development, and HR planning
- Organizational culture variables and the variables of strategic human resource management linked in a direct positive correlation.
- Organizational culture significantly affects the elements of strategic human resource management.

Researcher presented a number of recommendations as follows:-

- The organizations must give a special attention of creating a cooperation culture between workers.
- Work to create a culture of knowledge sharing among workers.
- Draw upon outside expertise to train and develop employees in organizations.
- Provide some incentives to keep creative competencies and capabilities.